



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza motivace zaměstnanců v podnikové praxi

Analysis of Employees Motivation in Company Practise

Student: Jana Vojtíšková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2009

## Zadání bakalářské práce

### **Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.“

Dne .....

Podpis .....

**Poděkování:**

Chtěla bych tímto poděkovat paní Ing. Jindře Peterkové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné konzultace, rady, připomínky a čas věnovaný na objasnění dané problematiky.

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....

....

<b>1. Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců.....</b>	<b>2</b>
2.1 Vymezení základních pojmů.....	2
2.1.1 Motivace zaměstnanců.....	2
2.1.2 Základní modely motivace pracovního jednání.....	3
2.1.3 Systém odměňování.....	5
2.1.3.1 Tvorba tarifních stupňů.....	8
2.1.3.2 Mzdové formy.....	8
2.1.3.3 Nepeněžní odměny.....	11
2.1.3.4 Zaměstnanecké výhody.....	13
2.2 Metody a techniky výzkumu.....	15
2.2.1 Pozorování.....	15
2.2.2 Dotazování.....	16
2.2.2.1 Osobní dotazování.....	16
2.2.2.2 Písemné dotazování.....	17
2.2.2.3 Telefonické dotazování.....	17
2.2.2.4 Elektronické dotazování.....	18
2.2.3 Experiment.....	20
2.3 Vymezení zvolené metody.....	20
<b>3. Analytická část.....</b>	<b>22</b>
3.1 Charakteristika firmy.....	22

3.1.2 Historie firmy.....	23
3.1.3 Politika jakosti.....	24
3.1.4 Útvary v podniku.....	25
3.1.5 Zaměstnanci a stávající systém odměňování.....	25
3.1.5.1 Pracovní doba.....	26
3.1.5.2 Odborová organizace.....	26
3.1.5.3 Odměňování zaměstnanců.....	26
3.1.5.4 Zaměstnanecké výhody.....	30
3.2 Analýza motivace zaměstnanců.....	33
3.2.1 Stanovení hypotéz.....	34
3.2.2 Vymezení reprezentativního vzorku.....	34
3.2.3 Sestavení dotazníků .....	34
3.2.4 Realizace dotazování.....	36
3.3 Vyhodnocení výsledků dotazování.....	36
3.3.1 Vyhodnocení hypotéz.....	55
<b>4. Shrnutí analýzy, doporučení a návrhy.....</b>	<b>57</b>
<b>5. Závěr.....</b>	<b>61</b>

Seznam použité literatury .....	
---------------------------------	--

62

Seznam zkratek a symbolů

Prohlášení o využití bakalářské práce

Seznam příloh

## 1. Úvod

Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (chování, jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, respektive v podobě motivovaného jednání.



Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, které je významným předpokladem možnosti na osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, předpokládá také pochopení toho, z čeho motivace pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá, po něčem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti jej sice přitahují, nikoli však intenzivně. K základním skutečnostem podílejících se na utváření motivace lidské činnosti patří zejména potřeby, návyky, zájmy hodnoty a hodnotové orientace a ideály.

Neexistuje však žádný správný vzorec, jak vytvořit perfektního zaměstnance. Existují metody, které mohou být realizovány, aby zmenšili nedostatky pracovního týmu. Každý člověk je individualita a každého lze motivovat jiným způsobem. Naprosto zásadním prvkem, který může pomoci zaujmout, je komunikace a naslouchání. Naslouchání individuálním potřebám a komunikace v rámci týmu jsou klíčové předpoklady.

Úvodní teoretická kapitola této práce se zabývá teoretickými východisky zaměstnanců, systém odměňování, mzdové formy, zaměstnanecké výhody, metody a techniky výzkumu. Následující analytická část popisuje charakteristiku firmy, její historii, činnosti, politiku jakosti, útvary v podniku, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, realizační fázi výzkumu, popsané a vyhodnocené data získané z dotazníku, které se zaměřily na pohlaví, věk, profesi, ale i mezilidské vztahy, zvyšování kvalifikaci atd. a vyhodnocení hypotéz.

Cílem bakalářské práce je analýza motivace zaměstnanců v akciové společnosti. Ke zhodnocení faktorů motivačního systému bude použit strukturovaný dotazník a na základě zjištěných výsledků budou zrealizovány návrhy a doporučení.

## 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců

Je všeobecně známo, že zaměstnanci jsou především lidé, kteří mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující k jejich splnění. Každá společnost je totiž na těchto lidech závislá, protože právě prostřednictvím jejich pracovních výkonů, talentu, úsilí a schopnostem dosahují firmy svých předem vytyčených cílů i uspokojení jejich vlastních potřeb. V dnešní době je velká fluktuace zaměstnanců, a aby si tyto firmy své zaměstnance udržely, musí je nejen správně vybírat, ale i správně motivovat a

následně adekvátně ohodnotit. Součástí této kapitoly je vymezení motivace zaměstnanců a ostatních souvisejících základních pojmů.

## 2.1 Vymezení základních pojmů

### 2.1.1 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců viz Armstrong (2007) je jedním z nejdůležitějších prvků a souvisí se stimulací. Motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec neboli usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Většina lidí se bohužel mylně domnívá, že proces motivace související s potřebami není příliš komplikovaný a jako jediný nejúčinnější motivátor funguje odměna za výkon. Zaměstnanci jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. Nejlepší formou motivace je, když tito lidé mohou být motivováni sami od sebe a jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí. Motivace viz Nakonečný (1996) může být vnitřní (lidé si sami vytvářejí faktory, které je ovlivňují např. pocit, že práce je důležitá, příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí atd.) nebo vnější (to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali např. zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, kritika atd.) a je funkcí intenzity vnitřního napětí, hodnot a cílů a pravděpodobnosti dosažení cíle. *Vnější motivátory* nemusejí působit dlouhodobě, ale mohou mít výrazný účinek. Naopak *vnitřní motivátory* budou mít dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou vnucené zvenjšku.

Zajímavým srovnáním bývá **motivace** a **stimulace** viz Provazník, Komárková (2004).

*Stimulací* označujeme nějakou okolnost (proces, děj, činnost), která podněcuje či povzbuzuje člověka k nějakému chování, činnosti, aktivitě, práci zpravidla pozitivní povahy (žádoucí podnět). Synonymem stimulace často bývá pobídka či popud. Jinak řečeno, stimul je *vnější* popud pro zvýšení aktivity; nejčastěji jím bývají peníze v mnoha formách – například stanovení úkolové mzdy, provize na prodaném zboží nebo na podílu na zisku společnosti. Existují ale i stimuly nepeněžní, jako jsou zaměstnanecké výhody, zapůjčení telefonu aj.

Naopak *motivace* je důvod pro to, abychom něco udělali. Týká se faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivace zahrnuje tři složky: směr (co se nějaká osoba pokouší dělat), úsilí (s jakou pílí se o to pokouší) a vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší). Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle. Motivy tedy vytvářejí *vnitřní* předpoklady účelného jednání, které směřuje k uspokojení určitých biologických a sociálních potřeb. Základními motivy jsou potřeby, vyjadřující více či méně vědomou snahu dosáhnout určité hodnoty: potřebovat něco znamená mít nějaký nedostatek biologický, nebo nedostatek v podmínkách sociální existence člověka.

### 2.1.2 Základní modely motivace pracovního jednání

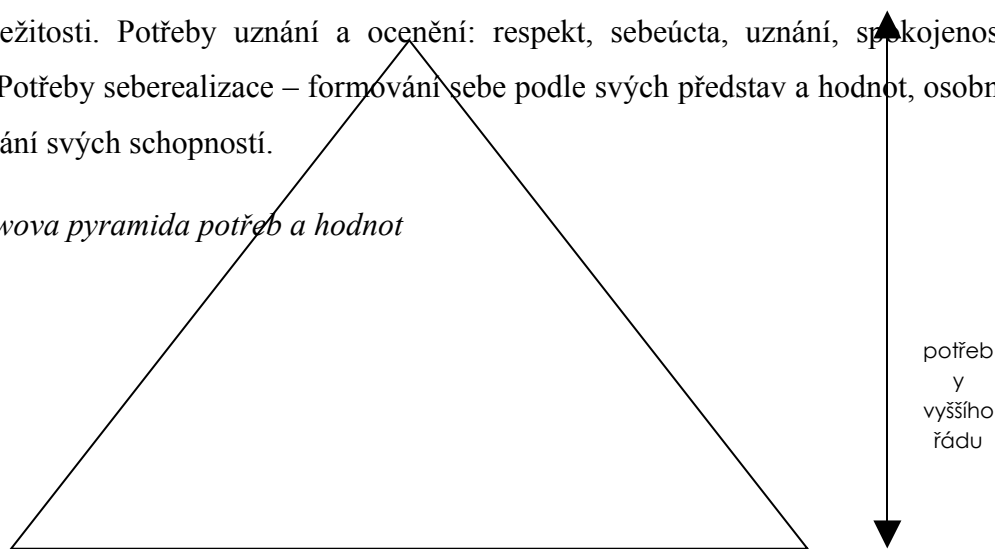
Mezi základní modely motivace pracovního jednání patří:

1. Maslowova hierarchie potřeb
2. Herzbergův dvoufaktorový model
3. Expektační teorie

#### AD 1) Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova pyramida lidských potřeb viz Armstrong (2007) níže na Obr. 2.1 sestavená psychologem Abrahamem Haroldem Maslowem ukazuje, že uspokojení nižších potřeb (fyziologických) umožňuje a vyvolává potřeby vyššího stupně, pokud se tedy chceme zabývat pro nás důležitý osobní rozvoj, musíte napřed uspokojit „všechny“ nižší potřeby. O bydlení, spánek, vylučování, a jídlo se v naší společnosti naštěstí nemusíme moc strachovat, stačí je platit. Pro řešení potřeb v dalším stupni „bezpečí“ ještě existuje státní podpora: zaměstnání, zdroje, majetek, rodina, zdravý. Ale zde je pomyslná hranice, kde jste už na všechno samy a vy se musíte snažit. Společenské potřeby jako je přátelství, partner ve vztahu, rodina – potřeba lásky a sounáležitosti. Potřeby uznání a ocenění: respekt, sebeúcta, uznání, spokojenost s vlastní prací. Potřeby seberealizace – formování sebe podle svých představ a hodnot, osobní rozvoj a využívání svých schopností.

Obr. 2.1 Maslowova pyramida potřeb a hodnot



5. <i>Potřeby seberealizace</i>	potřeba formovat sebe, rozvíjet a využívat co nejplněji schopnosti	
4. <i>Potřeby uznání a ocenění</i>	respekt, sebeúcta, náklonnost, uznání, spokojenost s vlastní profesionalitou a pravomocí	
3. <i>Společenské potřeby</i>	lásky, náklonnost, přátelství, pocit příslušnosti k nějaké skupině	
2. <i>Potř. jistoty a bezpečí</i>	ochrana a stabilita materiálního prostředí a mezilidských vztahů	potřeby nižšího řádu
1. <i>Fyziologické p.</i>	potrava, oděv, bydlení, sexuální potřeby	

Zdroj: HÁLEK, Vítězslav. Vedení lidí a motivace – Maslowova teorie motivace [online]. Dostupný z WWW: [http://halek.info/mng\\_grafy/07-graf01.pdf](http://halek.info/mng_grafy/07-graf01.pdf).

## AD 2) Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie viz Armstrong (2007) zahrnuje pojmy satisfaktory (motivátory) a dissatisfaktory (udržovací, hygienické faktory). Shrnutím této metody vyplývá, že uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů a to: 1. ty, které vnitřně souvisejí s prací – to jsou právě předem zmiňované satisfaktory, kam lze zařadit úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory neboli dissatisfaktory, jako je mzda nebo pracovní podmínky.

Dále identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.

## AD 3) Expektační teorie

Expektační teorie definovaná teoretikem Vroomem, Porterem a Lawlerem viz Provazník, Komárková (2004) spadá do skupiny teorií zaměřených na proces (kognitivní), na které se

klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Jde o to, že motivace a výkon jsou ovlivněny:

1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem,
2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky,
3. významem výsledku pro danou osobu.

Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to. Důsledky: rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice) a odměna by měla být dosažitelná.

Požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních, na pracovním kolektivu a na prostředí, ve kterém pracují.

### **2.1.3 Systém odměňování**

Řízení lidských zdrojů se zabývá tím, aby lidé pracovali pro organizaci co nejefektivněji a jak nejlépe umí. Jedním ze způsobů, kterým toho lze dosáhnout, je používání vhodného systému odměňování, jenž by je povzbudil a odměnil. Odměňování pracovníků viz Foot, Hook (2005) je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci i za to, že jsou zaměstnanci této organizace.

Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce atd. Postavení organizace i zaměstnanců z hlediska odměňování, a tedy i

podobu odměňování v organizaci, ovlivňuje populační vývoj, situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, v regionu, ve státě), profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, místě, regionu, státě apod.

„Systém odměňování tvoří *politika* poskytující vodítka k přístupům v řízení odměňování, *postupy* nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny, *procesy* týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu) a *procedury* prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota,“ říká Armstrong (2007, str. 517).

Na odměňování zaměstnanců v organizaci má vliv celá řada faktorů. Některé z nich jsou pod kontrolou organizace, některé jsou externí. Je zřejmé, že když chce organizace odměňovat, nemá volnou ruku v rozhodování o tom, jak někoho odměnit. Existuje mnoho faktorů, jež rozhodnutí jak odměňovat, ovlivňují:

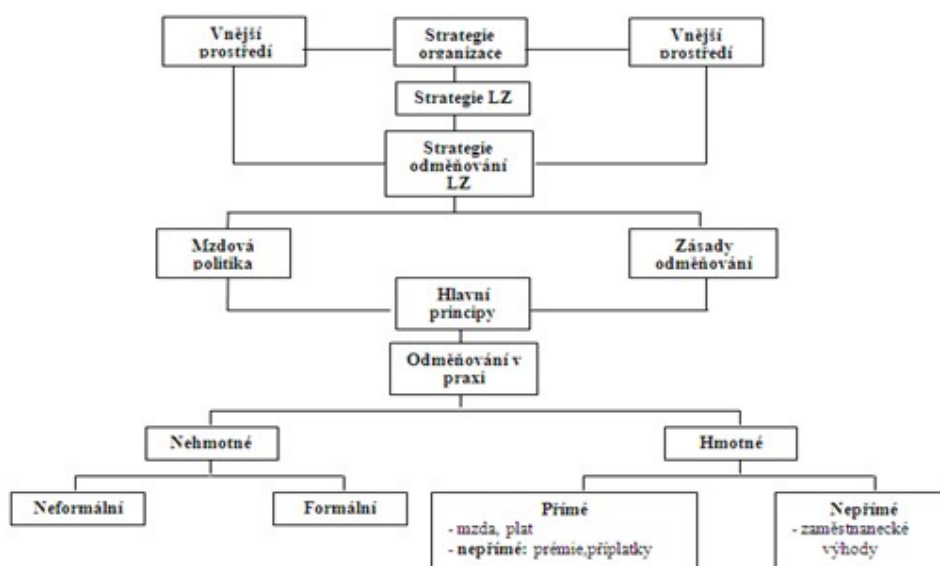
- ❖ Jakou odměnu si organizace může dovolit,
- ❖ jak platí za stejnou práci jiné organizace v daném okolí,
- ❖ legislativa,
- ❖ odborářské nebo zaměstnanecké požadavky,
- ❖ stav ekonomie,
- ❖ zavádění nové technologie,
- ❖ skutečný výkon jedince v práci,
- ❖ nedostatek určitých dovedností,
- ❖ relativní hodnota prací, jak byla posouzena na základě postupu hodnocení práce,
- ❖ národní nebo mezinárodní sazby odměňování uvnitř organizace.

Mezi **úkoly systému odměňování** patří přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání, odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti, hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností, být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami a v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu. Aby byl systém odměňování **úspěšný a efektivní**, je nutné dodržovat stabilitu systému a také zajišťovat, aby práce byla odměňována na základě rozdílů v požadavcích práce

a na pracovních podmínkách, mzdy/platy by se neměly příliš lišit od úrovně mezd a platů na trhu práce, stejná práce by měla být stejně odměňována, odlišnost práce na pracovním místě její hodnotou pro podnik a odměňováním a zaměstnancem jeho hodnotou, schopnostmi, výkonem a odměňováním, informovanost pracovníků o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů atd.

Na obrázku 2.2 lze vidět systém odměňování zaměstnanců. Zpracované strategie odměňování jsou propojeny s podnikovými strategiemi. Za těchto okolností dochází k naplnění cílů systému odměňování. Dále politika odměňování by měla být formulována tak, aby byla realizovatelná filozofie a strategie odměňování. Zaměstnanci jsou odměňováni podle svého přínosu, dovedností a schopností. Politika odměňování klade důraz na rovnost a poctivost, i když v důsledku tlaku trhu práce nemusí být ideální dosažení interní spravedlnosti.

*Obr. 2.2 Systém odměňování zaměstnanců*



Zdroj: BLÁHA, Jiří; MATEICIUC Aleš; KAŇÁKOVÁ Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 8025103749.

### 2.1.3.1 Tvorba tarifních stupňů

Ke zjednodušení mzdové agendy jsou často práce podobné hodnoty seskupovány do tarifních stupňů (tříd, skupin). Současně s tarifními stupni je ke každému stupni přiřazováno rozpětí mzdového tarifu se stanoveným minimem a maximem, mezi nimiž se může pohybovat přípustná mzda.

Tarifní stupně a rozpětí mzdového tarifu tvoří tzv. mzdovou strukturu. Rozpětí mzdového tarifu by mělo být takové, aby umožňovalo dostatečně diferencovat odměnu pracovníka podle jeho výkonu a zásluh. V praxi jsou však pracovníci často zařazováni v rámci rozpětí na základě seniority (délky praxe, doby zaměstnání v organizaci) nebo s ohledem na obtížnost jejich získání či stabilizace v organizaci. Rozpětí v rámci stupňů se stanovují různým způsobem. Nejčastěji se používají bodová rozpětí pro všechny stupně a jim odpovídající konstantní rozpětí mzdového tarifu. Lze také ponechat konstantní bodová rozpětí hodnot práce v jednotlivých stupních a přiřazovat jim diferencovaná rozpětí mzdového tarifu. V tomto případě je možné mnohem diferencovaněji odměňovat výkon či zásluhy pracovníků v některých tarifních stupních než v jiných.

Mzdová struktura může být vytvořena dvojím způsobem. V prvním případě na sebe jednotlivá rozpětí mzdových tarifů mohou navazovat, takže po dosažení maxima rozpětí pro daný stupeň může vzrůst mzda nebo plat daného jedince pouze přearazením do vyššího stupně. Ve druhém případě se rozpětí mzdových tarifů jednotlivých stupňů poněkud překrývají. Za těchto podmínek je možné vynikajícího pracovníka nižšího stupně odměňovat lépe než podprůměrného pracovníka vyššího stupně.

### **2.1.3.2 Mzdové formy**

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují odměňování pracovní síly. Organizace výběrem systému odměňování může zaměstnancům naznačit, které cíle a hodnoty považuje za důležité. Jednoduše řečeno se mzdovými formami oceňuje nejen výkon práce zaměstnance, ale také jeho pracovní chování. Rozlišujeme různé formy odměňování dle různých hledisek: individuální, skupinová nebo podniková úroveň.

Některé mzdové formy mají nedostatečný motivační účinek (např. časová mzda). V tomto případě může organizace nabídnout pobídkové formy, jako jsou odměny k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy tedy slouží k tomu, aby posílily vazbu odměny na výkon a viditelně tím motivovaly pracovníky. Aby byl motivační systém odměňování efektivní, musí splňovat dva požadavky.



První se týká postupu a metod používaných k hodnocení výkonu pracovníka a ten druhý, že pobídkové formy musejí být přísně založeny na výkonu.

Dále je důležité to, aby nebyl vyvíjen tlak na výkon pracovníka, který by zapříčinil negativní dopad na kvalitu jeho práce. Mzda je obvykle tvořena *pevnou složkou*, která je dána tarifem, zákony atd. a *pohyblivou* (výkonnostní) jako jsou prémie a osobní ohodnocení. Poměr pevné k pohyblivé složce by měl být nastaven tak, aby vyhovoval činnosti a potřebám firmy a motivoval zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Mzdy klasicky dělíme na:

1. Časová mzda

2. Individuální úkolová mzda

#### **AD 1) Časová mzda (time rates) viz Foot, Hook (2005)**

V porovnání se všemi variantami systému odměňování se jedná o nejjednodušší a nejpobídkovější způsob. Je lehký na pochopení a neustí ve velké industriální roztržky. Zaměstnanci jsou placeni podle toho, kolik času stráví v práci. Tato mzda může být hodinová, týdenní či měsíční. Na základě časové mzdy a pobídkových forem zaměstnanci vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování.

Často vytvářejí pověst organizace. Odměňování podle časové mzdy je zpravidla každý týden stejné. Lidé jsou placeni za to, že do práce chodí, bez ohledu na to, jak těžce pracují. Proto se v některých organizacích za účelem zvýšení tlaku na výkon zavádí používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci, která je přiznávána podle jednotlivých výkonů nebo se uplatňuje časová mzda nebo plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

#### **AD 2) Individuální úkolová mzda viz Foot, Hook (2005)**

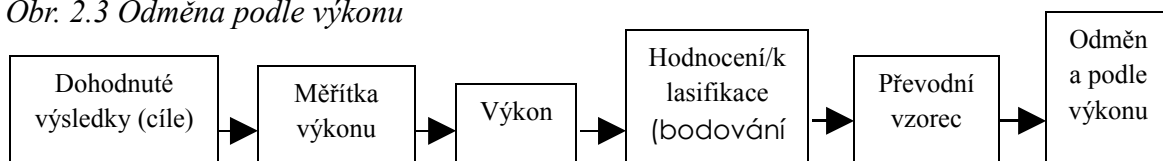
Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je vhodná zejména pro odměňování dělníků. Tento systém je založen na přístupu, že lidé, kteří pracují více, by měli být lépe placeni než lidé, jejichž pracovní úsilí je nižší. V tomto systému je zaměstnanec placen za to, kolik práce udělá (jaký je výsledek).

Výhody této mzdy jsou následující: silný pobídkový nástroj pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců v provázanosti na výdělek, pokud roste počet splněných úkolů za stejnou dobu s použitím stejného vybavení, klesají jednotkové náklady výstupu.

Nevýhody jsou: jak instalace systému, tak i jeho udržování může být nákladné, může vyvolat mnoho nedorozumění ohledně standardů nebo úrovní produkce, produkce se může zvýšit na úkor kvality, důraz na osobní výkon může vyvolat neshody a hádky mezi zaměstnanci. Je několik druhů tohoto systému odměňování. Patří sem:

- ❖ *Skupinové incentivy (pobídky)* – v případě zlepšení týmové práce, nebo podpořit zaměstnance, kteří přispívají celkovému výsledku,
- ❖ *individuální úspora času* – založeno na tom, kolik času uspoří zaměstnanec při určitém výkonu a ne kolik vyrobí,
- ❖ *měřená denní práce* – je specifikován určitý počet úrovní a zaměstnanci si mohou vybrat, na jaké úrovni bude jejich pracovní výkon, pokud se jejich práce zlepší, mohou si zvolit vyšší úroveň s vyšší mzdovou sazbou,
- ❖ *podíl na zisku* – všichni zaměstnanci dostávají mimořádné odměny (bonusy), jejichž výše je závislá na ročním zisku organizace. Tento systém se však vyznačuje malou motivační schopností, protože je obtížné vysledovat, jak se přínos jedince vztahuje k zisku celé organizace,
- ❖ *odměňování podle výkonu nebo zásluh* – jde o přístup, který preferuje diferencované odměňování lidí, a to podle jejich úrovně výkonu nebo kompetence. Je zaměřen na motivování všech zaměstnanců, ale zároveň firma dává jasně najevo, co od nich očekává. Oceňování podle výkonu není totéž jako odměňování za výsledky práce. Nevztahuje se pouze na množství vyrobeno produktu, může být používáno u zaměstnanců, kde není žádný konečný měřitelný produkt. Výhody výkonového odměňování: může ocenit faktory, které lze těžko zahrnout do jiných systémů odměňování, faktory, jež jsme vzaly v úvahu, mohou odrážet jejich relativní význam pro organizaci...Nevýhody: bonusové platby nemusí být tak časté, aby se staly přímým stimulem.

Obr. 2.3 Odměna podle výkonu



Zdroj: ARMSTRONG Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. 978-80-247-1407-3.

### 2.1.3.3 Nepeněžní odměny

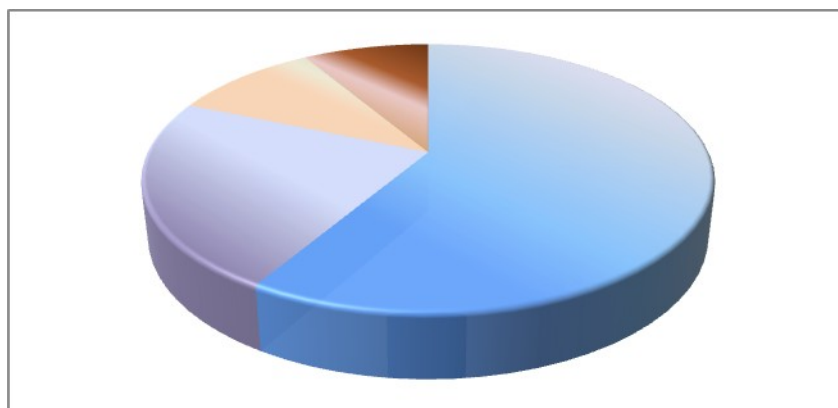
Snad každý člověk je rád, když dostane více peněz. Není to však žádné veřejné uznání za dobré vykonání práce. Tento názor zastává mnoho organizací, a tudíž začaly hledat způsob, jak poskytovat peněžní i nepeněžní odměny. Nepeněžní odměny viz Foot, Hook (2005) jsou zvláštním poděkováním organizací svým zaměstnancům. Nejvíce používané nepeněžní odměny jsou:

- ❖ *Uznání* – je nesmírně důležitý způsob odměny a motivace. Projevit uznání lze jak v běžném hovoru nebo třeba slavnostnějším předáním diplomu nebo certifikátu při různých oslavách. Uznání může motivovat i ostatní k lepšímu výkonu,
- ❖ *zahraniční cesty* – tato forma byla používána za účelem zvýšení prodeje pro obchodní zaměstnance, časem se začala nabízet i ostatním jedincům. Odměna může být poskytnuta ve formě zahraniční dovolené nebo umožní jedinci zúčastnit se nějakého potřebného vzdělávání na exotickém místě,
- ❖ *dárky* – jsou určeny pro zaměstnance, kteří se neustále zlepšují ve svém výkonu. Může to být např. spotřební zboží (kamery, mikrovlnné trouby, klenoty, oblečení...). Občas se vyskytne problém s výběrem dárku. Jedince totiž nemusí např. druhá kamera motivovat, když už jednu vlastní,
- ❖ *kupony (poukazy) na zboží* – patří k nejflexibilnější pobídkové formě odměňování. Mezi zaměstnanci je tato forma velice oblíbená, protože si každý může volit, co chtějí. Organizacím, které uvažují tuto formu zavést, nabízí mnoho obchodních domů možnost nákupu u nich,
- ❖ *cafeteria nebo pružné mzdové systémy* – zaměstnanci si mohou vybrat vyhovující odměnu nebo kombinaci odměn. Zaměstnavatelé tak mají možnost najít „balíček

odměn“, jenž bude vyhovovat rozmanité škále zaměstnanců, ať již mužům či ženám, lidem zaměstnaným na plný či poloviční úvazek, případně podle věku. V systému cafeteria si vybírají z poukazů na zboží, z dárků nebo dovolené nebo mohou preferovat jiné výhody. Podnik se může rozhodnout ze tří typů cafeteria systému, které se v praxi běžně používají (systém bufetu, systém jádra a systém bloků).

*Systém bufetu* – zahrnuje výčet zaměstnaneckých výhod a jejich výběr do výše stanoveného zaměstnaneckého účtu.

*Obr. 2.4 Systém bufetu<sup>1</sup>*

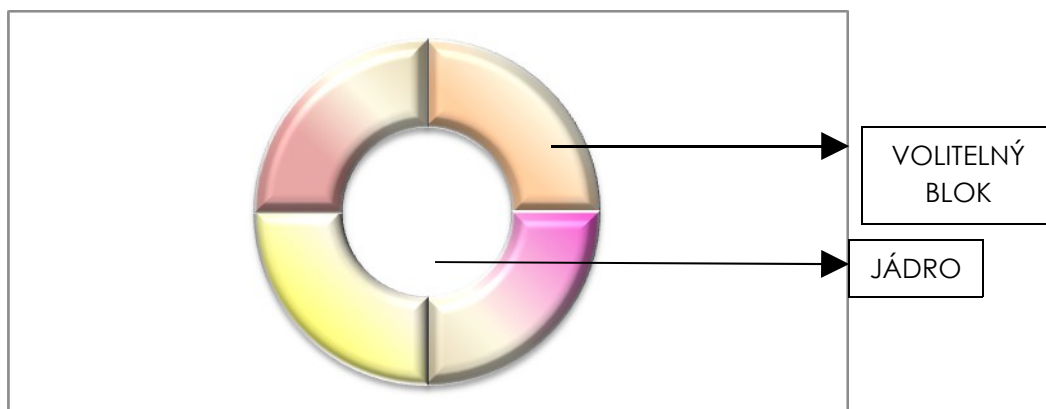


*Systém jádra* se využívá v podnicích, kde působí odbory. V tomto systému je fixně stanoven výpis zaměstnaneckých výhod využitelných všemi zaměstnanci. Lze do nich zahrnout například stravování, prevence zdraví atd. A zbývající jednotlivé výhody jsou v nabídce.

*Obr. 2.5 Systém jádra<sup>2</sup>*

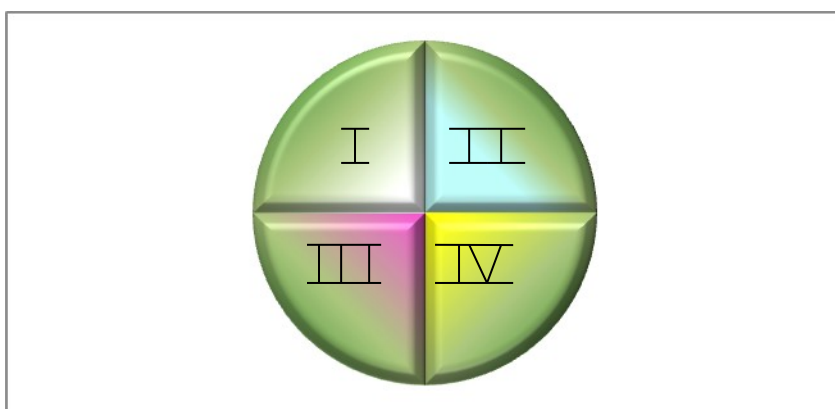
<sup>1</sup> BLÁHA, Jiří; MATEICIUC Aleš; KAŇÁKOVÁ Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 8025103749.

<sup>2</sup> BLÁHA, Jiří; MATEICIUC Aleš; KAŇÁKOVÁ Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 8025103749.



*Systém bloků* principem tohoto systému je nadefinování kategorií zaměstnanců (ženy, muži, mladí zaměstnanci) a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.

*Obr. 2.6 Systém bloků<sup>3</sup>*



#### 2.1.3.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody viz Armstrong (2007), Foot, Hook (2005) jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou. Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou: poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak

<sup>3</sup> BLÁHA, Jiří; MATEICIUC Aleš; KAŇÁKOVÁ Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 8025103749.

získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky, uspokojovat osobní potřeby pracovníků, posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci, poskytovat některým lidem daňové zvýhodnění způsob odměny.

**Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících kategorií:**

- ❖ *Penzijní systémy*: jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- ❖ *osobní jistoty*: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění,
- ❖ *finanční výpomoc*: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem,
- ❖ *osobní potřeby*: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (studium, mateřství), posilovny a rekreační zařízení atd.,
- ❖ *podnikové automobily a pohonné hmoty*: stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány,
- ❖ *jiné výhody*: které zvyšují životní úroveň pracovníků, jakou jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony, kreditní karty atd,
- ❖ *nehmotné výhody*: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

Z nedávného výzkumu vyplynulo, že firmy v České republice si zatím na motivaci zaměstnanců pouze hrají. Zhruba pouze pětina českých soukromých firem dokáže své zaměstnance efektivně motivovat. Oblast státní správy je na tom ještě hůře - motivační nástroje pro své pracovníky zde využívá pouze tragické jedno procento organizací.

Nejúčinnější motivací jsou přitom pohyblivé složky mzdy a tzv. systém cafeteria, kdy si pracovník vybere odměnu sám podle svého zájmu či zaměření. Finanční benefity zatím fungují na všech úrovních. Silnější účinek mají ale na nižších pozicích, zvláště dělnických. Naopak u vyšších funkcí jsou podle něho účinnější systémy odměn v podobě cafeteria nebo motivace perspektivou osobního či profesního růstu. Kolem jedné pětiny firem v tržní sféře v Česku využívá motivační nástroje tak, aby se ve firmě zvyšovala produktivita práce a efektivita řízení. Nejméně motivovaní jsou zaměstnanci ve státní správě, ve které motivuje svoje pracovníky pouze jedno procento organizací. Součástí motivačních nástrojů je také správné hodnocení pracovníků a zajištění vnitřní komunikace ve firmě. Nadřízený by měl pracovníky hodnotit samostatně a měl by si na ně vymezit dostatek času. Hovor by měl mít nádech vážnosti a důležitosti, neměl by být ale formální.

## **2.2 Metody a techniky výzkumu viz Kozel (2006)**

Kvalitativní výzkum hledá odpovědi na otázky typu: Co? Kolik? Jak často? Zkoumá přístup, postoje a názory zákazníka ke konkrétním výrobkům nebo službám, analyzuje statistickými metodami, zkoumá závislosti a vztahy mezi příčinami a následky. Je prováděn na větším počtu respondentů. Metody sběru primárních údajů mají v procesu výzkumu své místo, jejich využití má své výhody i nevýhody:

### **2.2.1 Pozorování**

probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, tedy bez aktivní účasti pozorovaného. Neprobíhá s aktivním zasahováním pozorovatele do pozorovaných skutečností. Při užití této metody nepokládáme lidem otázky, ale sledujeme, jak se chovají, jaké mají pocity aj. Nejčastěji se využije tam, kde sbíráme evidenční údaje. Pozorování můžeme provádět jak v přirozených podmínkách, tak v uměle vyvolaných podmínkách. Typy pozorování se zpravidla člení do 5 skupin:

1. Uměle vyvolané a přirozené,
2. nestrukturované a strukturované,
3. osobní a s pomůckami (mechanické),
4. přímé a nepřímé,

## 5. zjevné a skryté.

Přesnost pozorování zvyšuje využití vybraných technických zařízení jako jsou videokamery, magnetofony, psychogalvanometry, tachystoskopy, audiometry, peplemetry atd. S rozvojem internetu v posledních letech má stále větší význam i elektronické pozorování, díky kterému mohou firmy sledovat počty shlédnutých firemních stran, počty IP adres uživatelů, návštěvnost konkrétních stránek aj.

*Výhody:* Lze získat objektivní a přesné údaje, metoda není závislá na ochotě pozorovaného spolupracovat nebo odpovídat na otázky – získávání informací, které nositel nemůže nebo nechce poskytnout, spojuje se často s osobním dotazováním, což umožní využívat výhody obou metod.

*Nevýhody:* Pozorování je náročné jak s hlediska času, tak na jeho schopnosti interpretace údajů, některé sledované jevy se obtížně zaznamenávají a může dojít ke zkreslení údajů, metoda neumožňuje zkoumat příčiny jevu (proč), může působit nervozitu a jedná se o monotónní činnost.

### **2.2.2 Dotazování**

je založeno na základě zadávání otázek respondentům kteří musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. Metoda dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech aj. Mezi nejtradičnější typy dotazování patří:

#### **2.2.2.1 Osobní dotazování**

je založeno na osobním styku a na přímé komunikaci s respondentem (face to face). Rozlišujeme následující druhy rozhovorů:

- Strukturovaný (standardizovaný), polostrukturovaný a nestrukturovaný,
- individuální a skupinové.

*Výhody:* Existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem, ten může motivovat k odpovědím, může vytvořit vhodnou atmosféru, může upřesnit výklad otázky, může měnit pořadí otázek, může využít názorných pomůcek (obrázky, karty, vzorky), současně



s dotazováním získá řadu informací i pozorováním, tento typ dotazování má nejvyšší návratnost odpovědí.

*Nevýhody:* Finanční a časová náročnost, závislost na ochotě nebo schopnosti respondentů spolupracovat, možnost ovlivňování výsledků výzkumníkem.

#### **2.2.2.2 Písemné dotazování**

nebo také dotazování poštou patří mezi rozšířené a oblíbené formy dotazování. Dotazník je doručen respondentovi poštou a stejnou cestou lze od něj dostat odpovědi nebo může být přiložen k nějakému výrobku a třetí možnost je ta, že je předán v rámci nějaké události. Abychom dosáhli co největší návratnosti dotazníku, je dobré připojit motivační průvodní dopis, kde by měl být vysvětlen cíl dotazování, odkud máme kontakt na respondenta, slíbit anonymitu,...

*Výhody:* Relativně nízké náklady v porovnání s jinými typy dotazování, nemusí být tvořena kazatelská síť a přitom může být mnohdy osloven okruh respondentů na širokém území, dostatek času respondenta na odpovědi, není negativně ovlivňován tazatelem.

*Nevýhody:* Nízká návratnost (za dobrou návratnost se považuje 30% návratnost), problém ve struktuře respondentů, kteří odpověděli, tím dochází k narušení reprezentativnosti výzkumu, není známo, kdo doopravdy dotazník vyplnil, mívá anketní charakter, respondent sám rozhoduje, zda a kdy dotazník vyplní, není jisté, zda respondent porozuměl otázkám správně.

#### **2.2.2.3 Telefonické dotazování**

je podobné osobnímu, jen chybí osobní kontakt. Tazatel musí být dobře proškolen a mít dostatečné zkušenosti, protože kontakt může být kdykoliv přerušen. K nejpoužívanějšímu typu dotazování patří v zemích s vyspělou telefonní sítí. To je dáno nejen vyšší vybaveností pomocí mobilních telefonů, ale především spojením telefonického dotazování s počítači, čímž došlo k výraznému zrychlení zpracování odpovědí a vyhodnocování výsledků.

*Výhody:* Rychlost, se kterou lze získat potřebné údaje, při nezastižení respondenta lze dotazování opakovat v kteroukoli denní dobu, mívá nižší náklady, protože se ušetří za přesuny tazatelů, odbourání obavy s proniknutím do soukromí, jednodušší kontrola tazatelů, protože k telefonnímu dotazování probíhá obvykle ve firmě (agentuře).

*Nevýhody:* Vysoké nároky na soustředění respondentů, doba hovoru by neměla překročit 10 minut, nemohou být použity škály, otázky musí být stručné, nelze pracovat s vizuálními pomůckami, čímž se zvyšuje riziko nepochopení dotazu, respondent nemusí být ochoten spolupracovat, nelze získat údaje pozorováním respondenta, výběr je omezen pouze na účastníky telefonní sítě, kteří mají své číslo v telefonním seznamu a nemají zrovna porouchanou linku.

#### **2.2.2.4 Elektronické dotazování**

umožňuje zjišťovat informace prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Je to nejmladší způsob dotazování založený na využití internetu. Pro zvyšování návratnosti dotazníků by mělo být využito motivačních prostředků např. zařazení do slosování o ceny.

*Výhody:* Minimální finanční a časová náročnost, rozesílání e-mailů je mnohem rychlejší než rozesílání klasických dopisů, zpracování odpovědí je jednodušší, není potřeba tazatele, tím je dána jeho nestrannost (nemožnost ovlivňovat respondenta), adresnost – konkrétné webové stránky si prohlízejí uživatelé, kteří se o danou problematiku zajímají, tuto metodu lze doplnit grafickými pomůckami (obrázky, 3D modely, videoklipy), napomáhání celkovému oživení webové stránky, láká návštěvníky k další návštěvě.

*Nevýhody:* Nízká vybavenost počítači s internetem v domácnostech, důvěryhodnost odpovědí, firmy by neměly zákazníky zahlcovat zasílanými e-maily s dotazníky, může je to obtěžovat a odrazovat a směřovat ke spammingu.

### **Dotazník**

Nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů je *dotazník*. Představují formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Je potřeba ho důkladně sestavit, vyzkoušet a zbavit chyb před vlastním použitím, tzv. pilotáží. Dotazník získává informace od respondentů, poskytuje strukturu rozhovoru a ulehčuje zpracování údajů. Délka dotazníku závisí především na zkoumaném tématu a na vztahu respondenta k tomuto tématu a nebývá striktně určena. Logická struktura dotazníku podporuje

rozhovoru. Otázky by měly tvořit určitý logický celek, avšak neexistuje přesný návod správné konstrukce otázek. Významným měřítkem správné konstrukce otázek je informační hodnota. Důležitá je správná formulace otázek, protože špatně formulovaná otázka je jedním z hlavních zdrojů nepřesných nebo chybných odpovědí. Otázky v dotazníku členíme na:

*a) Otázky dle účelu:*

- nástrojové – kontaktní, filtrační, analytické, kontrolní
- výsledkové – normální, měřítkové, dokreslující
- pomůcky – verbální, obrazové, vzorky

*b) Otázky dle variant odpovědi:*

- uzavřené
- polouzavřené
- otevřené

*c) Otázky dle vztahu k obsahu:*

- přímé – speciální, psychotaktické, prosté
- nepřímé – asociativní, konstruktivní, dokončovací, výběrové, expresivní

*d) Škály:*

- číselné hodnoty
- škála pořadí
- škála oceňování
- grafická hodnotící škála

### **2.2.3 Experiment**

Experiment pracuje se dvěma (nebo více) výzkumnými skupinami, z nichž je první experimentální a druhá kontrolní. Podstatou je to, že v kontrolovaných podmínkách se zavede působení nějaké nezávislé proměnné a sleduje se jaké efekty (změny) v závisle proměnných vyvolává. Pro co nejpřesnější údaje lze srovnávat experimentální skupinu s kontrolní

skupinou, ve které proces probíhá „normálně“ (bez působení nezávislé proměnné). Při tom je třeba, aby si obě skupiny byly maximálně podobné ve všech znacích, které jsou z hlediska experimentu podstatné. Můžeme provádět:

1. **Laboratorní experimenty**, které probíhají v umělém prostředí, které bylo vytvořeno speciálně pro účely experimentu. Tyto experimenty probíhají většinou jako: výrobní testy (chuť, obal, značka,...), testování reklamy (reklamní spoty, tištěná média,...) a skupinové rozhovory – diskutování názorů na určitý výrobek,
2. **terénní rozhovory** v přirozených skutečných tržních situacích (tržní test, Mystery Shopping),
3. **elektronické experimenty** pomocí simulace nejrozličnějších výrobků a služeb na webových stránkách, kde firmy simulují různé situace.

*Výhody:* Nejčastěji se používá pro zkoumání příčin chování zákazníků, umožňuje průběh v přesně stanovených podmínkách (čas i místo), umožňuje důkladnou přípravu a kontrolu, nejlépe poskytuje údaje o chování.

*Nevýhody:* Omezenost rozsahu zkoumaných jevů a vybraných cílů, obtíže při aplikaci výsledků.

## 2.3 Vymezení zvolené metody

Po zvážení všech uvedených možností, jsem se rozhodla provádět výzkum na základě písemného dotazníku. Důvodem jsou především nízké náklady na realizaci a rychlost odezvy.

Z důvodu obrovského počtu zaměstnanců ve firmě jsem se rozhodla nechat vyplnit dotazníky dvěma skupinami zaměstnanců a to dělníků a technických zaměstnanců. Tyto dvě funkce byly zvoleny proto, že zastupují největší počet, rozmanitost zaměstnanců ve firmě a dokonale se doplňují.

### 3. Analytická část

V této třetí části přiblížím podnik, ve kterém danou problematiku motivace zaměstnanců budu zkoumat, dále grafické znázornění jednotlivých otázek z dotazníku, jejich výsledné hodnoty a slovní komentáře.

#### **3.1 Charakteristika firmy**

Strojírensko – metalurgický komplex UNEX a. s. viz Příloha č. 1 se specializuje na vývoj, výrobu, montáž a modernizace kolesových rýpadel vlastní značky pro těžbu nerostných surovin. K jeho produkci rovněž patří velké svařované ocelové konstrukce od výroby mostů, přístavních a portálových jeřábů, výrobních a sportovních hal, až po přesně obrobené svařence jako jsou rámy turbín nebo klíčové díly stavebních či tvářecích strojů. Díky vlastním slévárnám a kovárně je UNEX soběstačný v zajišťování opracovaných odlitků a výkovků pro svou vlastní výrobu. Ve třech závodech v Uničově, Olomouci a slovenské Snině pracuje na 3 tisíce zaměstnanců. Většinu své produkce UNEX exportuje předním firmám do celého světa. K vizím podniku patří neustálé zlepšování řízení procesů, zvyšování spolehlivosti a výkonnosti výrobních kapacit a pozitivní motivací všech zaměstnanců aktivně využít rostoucí potenciál trhu a vytvářet silné, oboustranně výhodné partnerské vztahy se současnými i budoucími zákazníky. UNEX a. s. chce dosáhnout toho, aby byla významnou strojírenskou firmou ve střední Evropě, vyhledávaným zaměstnavatelem nabízejícím atraktivní zaměstnání pro nejlepší lidi všech profesí, trvalým důkazem úspěšnosti kombinace českých mozků a rukou, firmou, na kterou jsou její zaměstnanci hrdí a spolehlivým partnerem pro zákazníky a dodavatele. Hodnoty společnosti jsou principy, které jsou vodítkem pro postoje a chování. Tyto principy byly stanoveny, aby se firma ujistila, že všichni jdou stejným směrem. Mezi tyto hodnoty patří růst, výkonnost, rychlost, spolehlivost, kvalita, akceschopnost, kreativita, etika v podnikání, životní prostředí, spoluzodpovědnost za komunitu, ve které žijeme.

V roce 2003 byla založena společnost UNEX Slévárna, s.r.o., jejíž základní kapitál byl později zvýšen na 70.000 tis. Kč. Hlavním předmětem činnosti společnosti je slévání oceli. V roce 2004 byly založeny společnosti CPM Uničov, a.s. se základním kapitálem 2 mil. Kč a UNEX Servis, s.r.o. se základním kapitálem 200 tis. Kč. Hlavním předmětem činnosti těchto dvou dceřiných společností je poskytování podpory společnosti UNEX a.s. V roce 2006 byla založena společnost UNEX PERSAG, s.r.o. se základním kapitálem 200 tis. Kč. Hlavním předmětem činnosti je zprostředkování zaměstnání.

### **3.1.2 Historie**

Nejdůležitější data z historie společnosti jsou uvedeny v následující tabulce 3.1.

*Tab. 3.1 Historické mezníky společnosti*

❖ Jeho výstavbu od r. 1949 prováděla ŠKODA Plzeň jako svůj pobočný závod.
---

❖ Od dubna r. 1950 byla zahájena v první hale výroba ocelových konstrukcí a svařenců pro lopatová rýpadla montovaná v Plzni.
❖ V roce 1953 došlo k osamostatnění závodu pod názvem Uničovské strojírny n.p.
❖ V roce 1958 byl zřízen samostatný montážní provoz pro zajišťování externích montáží v tuzemsku i v zahraničí.
❖ Od roku 1959 byly Uničovské strojírny v čele VHJ s podřízenými podniky Slovácké strojírny Uherský Brod a TOS Varnsdorf.
❖ V roce 1963 byla dokončena výstavba vlastní slévárny s modelárnou na výrobu ocelolitin, která patřila k největším a nejmodernějším v Československu.
❖ V roce 1965 se Uničovské strojírny zařadily do VHJ Transporta.
❖ Od roku 1980 byly Uničovské strojírny součástí VHJ Vítkovice a o osm let později došlo k osamostatnění pod názvem Uničovské strojírny, státní podnik.
❖ V roce 1992 byly Uničovské strojírny kupónovou privatizací přeměněny na akciovou společnost, její statutární orgány jsou uvedeny v příloze....
❖ Od roku 1993 je soukromou společností s novým obchodním názvem UNEX a.s.
❖ V roce 1998 získal nového majoritního akcionáře Bancroft Eastern Europe Fund, který v roce 2003 uzavřel dohodu o prodeji celého akciového podílu manažerům společnosti.
❖ V roce 2005 došlo k prodeji majoritního balíku akcií drženého manažery investiční společnosti ARCADA Capital, a.s.
❖ V roce 2007 se skupina UNEX z důvodů nedostatku kapacit pro výrobu jeřábů, výložníků a svařovaných konstrukcí v mateřském závodě v Uničově rozrostla o akvizici klíčových aktiv areálu bývalé společnosti <a href="#">Vihorlat Snina</a> na východním Slovensku. Výrobu v tomto třetím výrobním závodě realizuje 100% dceřiná společnost <a href="#">UNEX Snina, a. s.</a> Organizační struktura viz Příloha č. 1.

Zdroj: Internetové stránky společnosti - Historie [online]. Dostupné na WWW: <http://www.unex.cz/cs/o-spolecnosti/historie.html>.

Ve dnech 19. - 21. února 2007 společnost UNEX úspěšně absolvovala integrovaný audit zahrnující dozorový audit pro ISO 9001:2000, certifikační audity pro: ISO 14001:2004, ISO 3834-2, ČSN 732601. Integrovaný audit prováděli zástupci certifikační společnosti TÜV NORD Czech, s.r.o. Na základě výsledků auditu auditoři doporučili vydání certifikátů. Vydaný certifikát ISO 9001:2000 má platnost pro oblast: návrhu, výroby, montáže a servisu strojů pro povrchové dobývání včetně pásové dopravy, výroby svařovaných ocelových konstrukcí a odlitků, obrábění strojírenských dílů.

### 3.1.3 Politika jakosti

**Vedení firmy UNEX a.s.** vnímá a podporuje potřebu neustále se zvyšujících požadavků zákazníků na zajišťování dodávek v kvalitě, množství, konkurenceschopné ceně a při současném snižování negativních vlivů na životní prostředí.

S cílem uspokojit tuto potřebu je vedením společnosti vyhlášená politika jakosti, která je prosazována prostřednictvím následujících zásad:

### **Zákazníci**

- ❖ Budovat se zákazníky dlouhodobé, vzájemně výhodné partnerské vztahy,
- ❖ dodávat objednané množství v objednané kvalitě, v dohodnutém termínu, za oboustranně výhodných cenových podmínek,
- ❖ ucházet se o zákazníky čestným způsobem.

### **Dodavatelé**

- ❖ Budovat s dodavateli dlouhodobé, vzájemně partnerské vztahy,
- ❖ provádět transparentní výběrová řízení,
- ❖ neustálým objektivním tlakem na cenu, kvalitu, termíny a servis zvyšovat vlastní spolehlivost.

### **Zaměstnanci:**

- ❖ Podporovat rozvoj zaměstnanců,
- ❖ sdílením znalostí rozšiřovat kvalifikaci zaměstnanců,
- ❖ vytvářet odpovídající pracovní podmínky.

Cílem podniku je také trvale zlepšovat všechny procesy, snižovat náklady a zvyšovat produktivitu práce, předcházet vzniku nekvality. Další prioritou je životní prostředí, kde je nutností snižovat rizika znečištění vody, ovzduší a půdy možnými úniky znečišťujících látek, dodržovat právní předpisy a jiné požadavky ve vztahu k činnostem ovlivňující životní prostředí, hospodárně využívat všechny druhy energií, důsledným tříděním odpadů snižovat riziko poškození životního prostředí. Od všech zaměstnanců se očekává aktivní účast na trvalém zvyšování produktivity a neustálém zlepšování veškerých činností vedoucích k tvorbě vyšší přidané hodnoty a k ochraně životního prostředí.

#### **3.1.4 Útvary v podniku**

Podnik je rozčleněn celkem na 18 vnitropodnikových útvarů viz Příloha č. 2, které jsou označeny buď číslem anebo písmenem (Odlitky - 11, Technologické celky - 12, Mechanizace - 13, Kooperace - 14, Řízení a kontrola jakosti - Q, Výroba - V, Slévárna - 21, Těžká



mechanika II - 22, Těžká mechanika III - 23, Montáže - 25, CPM - 29, Personalistika - P, Financování - F, Informatika - I, Nákup – N, Logistika – L, Generální ředitelství - G, Právní - J, Technický servis - S). U některých úvarů se nacházejí produktové podskupiny. Z tohoto lze usoudit, že se jedná o opravdu velký gigant. Kompletní organizační strukturu si lze prohlédnout v Příloze č. 1. S příchodem finanční krize, která zasáhla podnik i celý svět, musela firma přistoupit k řadu úsporným opatřením. Jednou z nich byla i velký počet rozvázání pracovních poměrů se zaměstnanci nebo upravení jejich pracovních smluv s tím, že budou částečně zaměstnanci a zároveň registrováni na pracovních úřadech, které podle zákona doplácí původní mzdy. Aktuální počet zaměstnanců tedy činí 1860.

### **3.1.5 Zaměstnanci a stávající systém odměňování**

Zaměstnanci v podniku jsou etnicky různorodí, s odlišným vzděláním, znalostmi, věkem, názory, ale i náboženským vyznáním. V podniku působili i Slováci – díky Snině, dále Maďaři, Rumuni, Poláci nebo dokonce i skupina Vietnamců. To už ale moc neplatí, protože někteří nebyli příkladnými zaměstnanci, takže je podnik propustil a další odešli sami. V dnešní době jsou opět hlavní kmenoví zaměstnanci především Češi.

#### **3.1.5.1 Pracovní doba**

Stanovená týdenní pracovní doba je 37,5 hodiny. Pracovní doba může být rozvržena těmito způsoby: *rovnoměrná pracovní doba* – jednosměnný, dvousměnný, třisměnný pracovní režim, *nerovnoměrná pracovní doba*, *vyrovnávací období* a *pružná pracovní doba*.

#### **3.1.5.2 Odborová organizace**

Jejím úkolem je především sestavení kolektivní smlouvy, která je platná vždy na 3 roky. Dále se stará o vydávání pracovního řádu a jeho změn, tvorbu a změnu kvalifikačních katalogů prací. Přijímá opatření týkajících se většího počtu zaměstnanců, vydává vnitřní předpis stanovující pravidla pro poskytování výkonové odměny a vydává vnitřní předpis podmínek pro plošné zvyšování základních mezd.

#### **3.1.5.3 Odměňování zaměstnanců**

Je samozřejmé, že podmínky pro poskytování mzdy musí být stejné jak pro muže tak pro ženy. Zaměstnancům, kteří vykonávají stejnou práci nebo práci stejné náročnosti, přísluší stejná základní mzda. *Základní mzda* a tarifní stupeň jsou stanoveny ve mzdovém výměru. Základní mzda všech zaměstnanců se od roku 2007 zvyšuje o 5 %.

1. *Výkonová odměna* se vyplácí tarifně odměňovaným zaměstnancům v závislosti na plnění motivačních ukazatelů. Základní úroveň individuální výkonové odměny, která bude vyplacena zaměstnanci v případě splnění všech individuálních motivačních ukazatelů, činí od 1. 7. 2007 40 % jeho základní mzdy. Základní úroveň objemu kolektivní výkonové odměny, která bude rozdělena mezi zaměstnance určitého pracovního kolektivu v případě všech kolektivních motivačních ukazatelů, činí od 1. 7. 2007 40 % ze souhrnu základních mezd všech členů tohoto kolektivu zúčtovaných k výplatě v hodnoceném období.

Pravidla pro přiznávání výkonové odměny, zejména podrobnosti stanovování motivačních ukazatelů pro individuální a kolektivní výkonové odměny, závislost výše individuální výkonové odměny a celkového objemu kolektivní výkonové odměny na překročení a nesplnění motivačních ukazatelů, způsob hodnocení plnění motivačních ukazatelů a způsob rozdělování kolektivní výkonové odměny mezi členy kolektivu upravuje vnitřní předpis.

Splněním ukazatelů rozhodujících pro výplatu výkonové odměny a s výší výkonové odměny seznamuje zaměstnance přímý nadřízený nejpozději 5 dnů před termínem výplaty mzdy za měsíc, v němž se výkonová odměna zúčtovala nebo měla zúčtovat do mzdy.

2. *Příplatek za práci v nepřetržitém provozu* činí 15 % ze základní mzdy zaměstnance.
3. *Mzda a příplatek za práci přesčas*

Za práci přesčas zaměstnanci náleží dosažená mzda a příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem písemně nedohodli na poskytnutí náhradního volna za dobu práce přesčas místo příplatku.

Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce přesčas, přísluší zaměstnanci mzda a příplatek podle předchozího odstavce.

4. *Mzda a příplatek za práci v sobotu a neděli* přísluší zaměstnanci mzda a od 1. 6. 2007 příplatek ve výši 15 % jeho průměrného výdělku.

5. *Mzda a příplatek za práci ve svátek*

Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek.

Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno ve výše uvedené době, přísluší zaměstnanci příplatek k dosažené mzdě ve výši 100 % průměrného výdělku.

Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, pokud mu mzda nebo její část ušla v důsledku svátku.

6. *Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí* náleží za každou odpracovanou hodinu rizikové práce nebo práce ve ztíženém pracovním prostředí ve výši:

*Tab. 3.2 Příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí*

Skupina 1	6,00 Kč
Skupina 2	7,00 Kč
Skupina 3	9,00 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva pro roky 2007, 2008 a 2009 podniku UNEX a. s.

7. *Příplatek za práci v noci* v době od 22,00 do 6,00 hodin náleží zaměstnanci od 1. 6. 2007 příplatek ve výši 14,- Kč za každou odpracovanou hodinu.

8. *Příplatek za rizikovou práci ve výšce*

a) Příplatek za práci ve výšce za hodinu práce činí:

*Tab. 3.3 Příplatky za práci ve výšce*

ve výšce nad 8 m	3,50 Kč
ve výšce nad 30 m	6,50 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva pro roky 2007, 2008 a 2009 podniku UNEX a. s.

- b) Ve vnucených polohách bez pracovních plošin (z provazového žebříku, visutých sedaček, v závěsu na ochranném pásu apod.), příplatek činí:

*Tab. 3.4 Příplatky ve vnucených polohách*

ve výšce nad 8 m	6,50 Kč
ve výšce nad 20 m	9,00 Kč
ve výšce nad 50 m	11,00 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva pro roky 2007, 2008 a 2009 podniku UNEX a. s.

*9. Příplatek za práci na externích montážích*

Zaměstnanci, který pracuje na externích montážích, náleží příplatek ve výši:

- a) 7,50 Kč za odpracovanou hodinu, jestliže je zařazen do 1. tarifního stupně,
  - b) 10,00 Kč za odpracovanou hodinu, jestliže je zařazen do 2. nebo vyššího tarifního stupně.
- 10. Příplatek za rizikovou práci při svařování v uzavřených prostorách* činí 15,- Kč za hodinu práce. Definice uzavřeného prostoru je stanovena pro tento účel v normě PNU 05 0202 – „Bezpečnost práci při svařování v uzavřeném prostředí“.
- 11. Příplatek za práci kladiváře* činí 5,- Kč za odpracovanou hodinu v profesi cídič odlitků-apretér.
- 12. Odměna za pracovní pohotovost*

Pracovní pohotovost může být jen na místě odlišném od pracoviště zaměstnavatele. Odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště náleží zaměstnancům od 1. 6. 2007 ve výši:

- a) Pondělí až pátek                      20,- Kč/hod,
- b) sobota, neděle, svátek            40,- Kč/hod.

*13. Náhrada mzdy při lékařském vyšetření a řízení před posudkovou komisí*

Při návštěvě zaměstnance na klinice nemocí z povolání, kde se podrobuje na základě doporučení lékaře vyšetření svého zdravotního stavu, náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, popřípadě doplatek mzdy ve výši rozdílu mezi nemocenskými dávkami a průměrným výdělkem. Zaměstnanci se pro tento účel poskytne i náhrada prokázaných jízdních výdajů hromadnými dopravními prostředky. Náhrada mzdy a prokázaných jízdních výdajů hromadnými dopravními prostředky náleží zaměstnanci, který v důsledku předchozího vyšetření podstupuje řízení před posudkovou komisí orgánu sociálního zabezpečení.

*14. Sazby cestovních náhrad*

Stravné při tuzemských pracovních cestách činí:

- 1) 60,- Kč, trvá-li pracovní cesta 5 – 12 hodin,
- 2) 100,- Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejvýše však 18 hodin,
- 3) 160,- Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin v kalendářním dni.

V případě bezplatně poskytnuté snídani se stravné krátí o 20 %, v případě bezplatně poskytnutého oběda nebo večeře o 40 %. Při zahraniční pracovní cestě do Německa přísluší zaměstnanci stravné ve výši 40 EUR, do Francie 42 EUR a do Rakouska 37 EUR na kalendářní den. V případě zabezpečení stravování v zahraničí je stravné kráceno o 20 % za snídani, o 40 % za oběd nebo večeři.

#### **3.1.5.4 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci mají k dispozici rozsáhlou škálu zaměstnaneckých výhod:

- a) Zdravotní péče*

Součástí celého komplexu podniku je i vlastní zdravotnické středisko, kde zaměstnavatel zajišťuje preventivní periodické prohlídky zdravotního stavu přednostně pro pracovníky rizikových pracovišť.

Zaměstnavatel hradí cenu vstupních lékařských prohlídek a úkonů konaných na základě požadavků a podnětu zaměstnavatele, pokud nejsou hrazeny ze zdravotních pojištění.

#### *b) Stravování zaměstnanců*

Zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům stravování (dodavatelský závod EUREST z Přerova) teplým hlavním jídlem na ranní, odpolední i noční směně. Pro rozšíření nabídky stravování mají zaměstnanci na ranní směně možnost odběru výběrového jídla (zvýšená gramáž, nadstandardní příloha). Podíl ceny hlavního jídla, který hradí zaměstnanec je 45 %.

Podíl ceny výběrového jídla, který hradí zaměstnanec, je 45 % ceny hlavního jídla a rozdíl mezi celkovou cenou hlavního jídla a celkovou cenou výběrového jídla. Případná nutnost změny ceny stravenky bude smluvními stranami projednána předem.

Občerstvení zaměstnanců umožňuje zaměstnavatel v kantýnách, kde sortiment zboží odpovídá alespoň požadavkům rychlého občerstvení.

Zaměstnavatel zajišťuje pro zaměstnance na externích montážích teplý oběd a uhrazuje náklady na dopravu jídla na pracoviště nebo náklady dopravy zaměstnanců do místa stravování. Zaměstnancům, kteří pracují na externích montážních pracovištích, se bezplatně poskytují nápoje po celý rok. Druh nápoje se řídí klimatickými podmínkami.

#### *c) Dovolená*

Dovolená na zotavenou za kalendářní rok se zaměstnancům prodlužuje o jeden týden nad výměru stanovenou zákoníkem práce (tedy 5 týdnů).

#### *d) Očkování*

Možnost nechat se očkovat vakcínou proti chřipce byla jednorázovou akcí pro ty, kteří měli zájem, a byla z většinové části hrazena zaměstnavatelem.

#### *e) Pracovní oděvy a pomůcky*

Pracovní oděvy a pomůcky zaměstnanci zpravidla fasují jednou za půl roku. V případě velkého opotřebení častěji – po domluvě s vedoucím pracovníkem.

*f) Zapůjčení osobních automobilů a mobilních telefonů*

Zapůjčení osobních aut a mobilních telefonů připadá v úvahu pouze u manažerských nebo vedoucích pozic pracovníků.

*g) Dárky a poukázky*

V minulosti zaměstnanci dostávali poukázky na drogistické zboží ve výši 200,- Kč v období Vánoc, avšak kvůli jejich zneužívání byly tyto poukázky zrušeny.

*h) Pobyt v maďarském Meděru*

Zaměstnanci podniku a jejich nejbližší členové rodiny mají možnost vycestovat do termálních lázní do maďarského Meděru za symbolickou částku 200,- Kč na osobu. Samostatně si však hradí veškeré nabízené procedury zvolené podle jejich individuálního výběru.

*i) Odměny při významných pracovních a životních výročích*

Za dlouhodobě dosahované pracovní výsledky přispívající k trvalé prosperitě zaměstnavatele, za iniciativní a úspěšné plnění pracovních úkolů náleží zaměstnancům odměny u příležitosti:

- ❖ Odpracované doby ve společnosti při splnění podmínky nepřetržité doby zaměstnání v UNEX a. s. 15 a více let. Tato odměna náleží i zaměstnancům, jejichž pracovní poměr v roce nároku na odměnu skončil,
- ❖ 50 let věku při splnění podmínky nepřetržité doby zaměstnání v podniku nejméně 5 let. Tato odměna náleží i zaměstnancům, jejichž pracovní poměr v roce nároku na odměnu skončil přede dnem výročí,
- ❖ Prvního odchodu do starobního důchodu nebo tzv. předčasného nebo invalidního důchodu při splnění podmínky nepřetržité doby zaměstnání v UNEX a. s. nejméně 5 let. Tato odměna náleží i zaměstnancům, kterým do dovršení věku na starobní důchod chybí méně než 3 roky.

Do odpracované doby se pro tento účel započítává doba pracovní neschopnosti z důvodu nemoci a úrazu, výkonu služby v ozbrojených silách a civilní služby, doba mateřské dovolené a rodičovské dovolené.

V případě odměny za odpracovanou dobu u příležitosti odchodu do starobního důchodu náleží zaměstnanci další odměna ve výši 800,- Kč za každý kalendářní měsíc odpracovaný po měsíci, v němž mu vznikl nárok na starobní důchod; nepočítají se přitom měsíce, v nichž zaměstnanec byl jen část doby nepracoval z důvodu nemoci.

Odměny se vyplácejí ve výplatním termínu kalendářního měsíce, do kterého jubileum spadá.

Do odpracované doby v UNEX a. s. se pro tyto účely započítává též doba zaměstnání v Moravských železárnách, a. s.

*Tab. 3.5 Odměny při významných pracovních a životních výročích*

Odpracovaná doba	5 a více let	10 a více let	15 a více let	20 a více let	25 a více let	30 a více let	50 a více let
50 let věku	3 000	5 000	8 000	11 000	14 000	18 000	
Odchod do důchodu	3 000	5 000	8 000	11 000	14 000	18 000	25 000

Zdroj: Kolektivní smlouva pro roky 2007, 2008 a 2009 podniku UNEX a. s.

*Tab. 3.6 Odměny podle počtu odpracovaných let*

Odpracovaná doba v UNEX a. s.						
15 let	20 let	25 let	30 let	35 let	40 let	45 let
5 000	10 000	15 000	20 000	30 000	40 000	45 000

Zdroj: Kolektivní smlouva pro roky 2007, 2008 a 2009 podniku UNEX a. s.

### **3.2 Analýza motivace zaměstnanců**

V této části je zahrnuta realizace samotného výzkumu, který se skládá se sběru a následného vyhodnocení získaných dat.

#### **3.2.1 Stanovení hypotéz**



Na základě získaných informací o odměňování zaměstnanců společnosti byly stanoveny hypotézy, které budou na základě výsledku dotazování potvrzeny, či vyvráceny (validita: 1 – potvrzena, 0 – vyvrácena).

*Hypotéza 1 – Víc než polovina respondentů je spokojena se svou prací.*

*Hypotéza 2 – Alespoň 45 % dotazovaných hodlá v podniku zůstat.*

*Hypotéza 3 – Víc než 65 % je spokojeno se stávajícími zaměstnaneckými výhodami.*

*Hypotéza 4 – Nejčastější návrh nové zaměstnanecké výhody bude poukázka*

### **3.2.2 Vymezení reprezentativního vzorku**

Velikost výběrového souboru byla 200 dotazníků. Z tohoto množství jsem obdržela zpět 151 dotazníků a další 2 dotazníky byly špatně vyplněné, takže byly následně vyřazeny. K výzkumu mi tedy zbylo konečné číslo 149 dotazníků.

### **3.2.3 Sestavení dotazníků**

Dotazník viz Příloha č. 3 byl sestaven s pomocí vedení firmy, které si některé otázky vysloveně žádalo a i přes některé námitky musela zůstat zachována jejich původní podoba. Prostřednictvím úvodu promlouvám k dotazovaným, představuji se a uvádím důvod sestavení tohoto dotazníku. Dotazník obsahuje celkem 25 otázek, které jsou rozděleny do 4 bloků:

**A Spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací a pracovním prostředím** obsahuje otázky:

1. Jste spokojen/a se svou prací?
2. Jak moc jste spokojen/a se svou prací?
3. Vaši práci v podniku považujete za?
4. Co se Vám na Vaší práci nejméně líbí?
5. Co by se mělo v podniku změnit?
6. Plánujete v podniku setrvat?

**B Vztah k zaměstnaneckým výhodám a k vykonané práci** obsahuje otázky:

7. Čeho si na Vaší práci nejvíc ceníte?
8. Jak hodnotíte organizaci a styl řízení práce na pracovišti?
9. Jste spokojen/a s jednáním, schopnostmi a znalostmi Vašeho nadřízeného?
10. Mluví s Vámi nadřízený vždy srozumitelně, je trpělivý při udělování daných instrukcí?
11. Jste podle Vašeho názoru dostatečně informován/a o výsledcích Vaší práce?
12. Máte prostor pro vyjádření a zkonzultování Vašeho názoru týkajícího se pracovních problémů nebo návrhu na zlepšení?
13. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?
14. Jsou pro Vás špatné pracovní vztahy dostatečně velkým důvodem k opuštění zaměstnání?
15. Je pro Vás důležité zvyšovat si kvalifikaci?
16. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami v podniku?
17. Podle Vaší preference ohodnoťte následující zaměstnanecké výhody jako ve škole (1 – nejlepší – 5 – nejhorší).
18. Uvítal/a byste nějakou jinou zaměstnaneckou výhodu? Pokud ano, uveďte jakou.

### **C Odměňování zaměstnanců**

19. Jak vysoká je Vaše mzda?
20. Jak moc Vám vyhovuje výše Vaší mzdy?

### **D Identifikační otázky**

21. Ve firmě pracujete jako?
22. Jak dlouho ve firmě pracujete?
23. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
24. Do jaké věkové kategorie patříte?
25. Jaké je Vaše pohlaví?

Závěr končím poděkováním respondentovi.

#### **3.2.4 Realizace dotazování**

Před zahájením výzkumu byla provedena pilotáž dotazníku neboli testování dotazníku zvolenými 10 respondenty za účelem zjištění, zda jsou otázky formulovány dostatečně srozumitelně, jednoduše a dávají respondentům smysl. Všechny otázky byly pro respondenty jasné, a proto jsem je už dál neupravovala.

Velikost výběrového souboru byla 200 dotazníků. Z tohoto množství jsem obdržela zpět 151 dotazníků a další 2 dotazníky byly špatně vyplněné, takže byly následně vyřazeny. K výzkumu bylo tedy použito 149 dotazníků.

Dotazování proběhlo jednorázově za pomoci zaměstnankyně personálního oddělení v závodní jídelně, kam se dostavili dobrovolníci z řad dělníků a technicko-hospodářských pracovníků na moji osobní žádost o jejich spolupráci.

#### **3.3 Vyhodnocení výsledků dotazování**

Získané informace byly zpracovány pomocí počítačového programu Microsoft Excel v datové matici a následně byly znázorněny graficky a slovně okomentovány. Jak už bylo zmíněno, dotazník je rozčleněn do 4 částí. První část zahrnuje všechny grafy, které se vztahují ke spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací a pracovním prostředím. Ve druhé části jsou umístěny grafy, které mají vztah k zaměstnaneckým výhodám a k vykonané práci. Grafy

související s odměňováním zaměstnanců jsou zobrazeny ve třetí části a v poslední čtvrté části lze shlédnout grafy zaměřené na identifikační otázky.

### **A Spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací a pracovním prostředím**

První otázka v dotazníku byla zaměřená na to, jestli jsou respondenti spokojeni s jejich prací či nikoliv. Rozdíl v odpovědích nebyl tak markantní, jak jsem očekávala: 73 dotazovaných odpovědělo, že jsou spokojeni a 76 odpovědělo, že nejsou spokojeni.

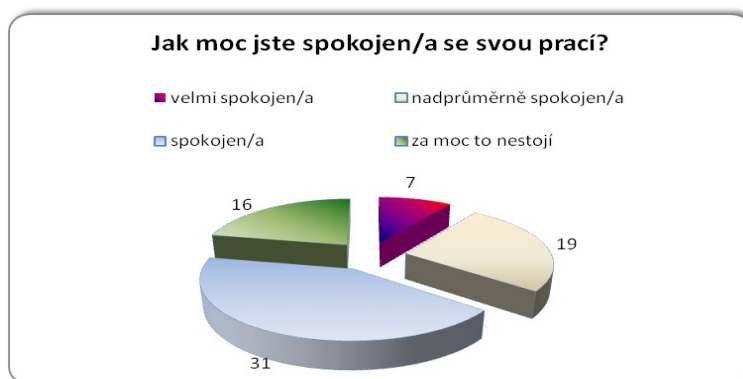
*Obr. 3.1 Spokojenost respondentů s jejich prací*



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud respondenti v první otázce odpověděli, že jsou spokojeni s jejich prací, automaticky odpovídali na následující dotaz – jak moc jsou s prací spokojeni. Záporně odpovídající respondenti tuto otázku přeskakovali. Z obrázku 3.2 lze vidět, že ze 73 kladně odpovídajících respondentů je 31 spokojeno, hned následují nadprůměrně spokojení a to 19 dotazovaných, v závěsu se drží 16 dotazovaných, kteří zahrli možnost „za moc to nestojí“ a na posledním místě skončila skupina 7 respondentů, která se řadí mezi ty velmi spokojené.

*Obr. 3.2 Jak moc jsou zaměstnanci spokojeni s jejich prací*



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí obrázek 3.3 vyjadřuje odpovědi respondentů, kteří posuzovali, zda je jejich práce pro ně důležitá a zajímavá či nikoliv. Práce středně důležitá a méně zajímavá je pro 76 respondentů. Po ní následuje 43 odpovědí, že práce je absolutně nedůležitá a nezajímavá a konečné místo obsadila práce důležitá a pro respondenty zajímavá. Tento názor sdílí 30 respondentů.

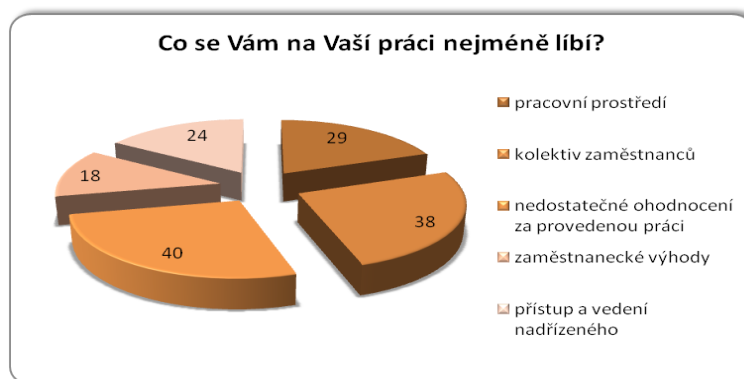
*Obr. 3.3 Posouzení důležitosti a zajímavosti práce respondentů*



Zdroj: vlastní zpracování

Dál mě zajímala skutečnost, co se zaměstnancům na práci nejméně líbí. Z 5 nabízených možných odpovědí zvítězilo se 40 body nedostatečné ohodnocení za provedenou práci, 38 respondentů zvolilo kolektiv zaměstnanců, 29 – krát byla označena odpověď „pracovní prostředí“, 24 respondentů se nejméně líbí přístup a vedení nadřízeného a 18 respondentům nevyhovují zaměstnanecké výhody.

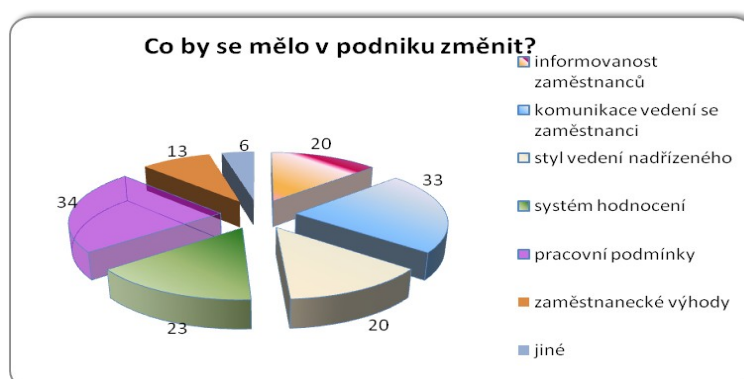
*Obr. 3.4 Co se respondentům nejméně líbí na jejich práci*



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazovaní měli možnost vyjádřit se i k problematice změn v podniku. Mohli volit ze 7 možností odpovědí a nejpreferovanější odpovědí se staly „pracovní podmínky“, kterou volilo přesně 34 dotazovaných, o jednoho méně získala možnost „komunikace vedení se zaměstnanci“ (33), systém hodnocení se nelíbí 23 respondentům, shodně na jak „informovanost zaměstnanců“ (20) tak „styl vedení nadřízeného“ (20), podle 13 dotazovaných by se měly změnit zaměstnanecké výhody a pouze 6 dotazovaných uvedli odpověď „jiné“.

Obr. 3.5 Co by se mělo v podniku změnit



Zdroj: vlastní zpracování

V obrázku 3.5 je patrné, že na otázku ohledně plánu setrvání v podniku respondenti odpovídali drtivou většinou „ano“ a to ve 125 případech. Pouhých 24 respondentů odpovědělo, že nemají v plánu v podniku zůstat. Jaké byly nejčastěji uvedené důvody setrvání zaměstnanců v podniku, můžete vidět v následujícím Obr. 3.6.

Obr. 3.6 Plány setrvat dotazovaných v podniku či nikoliv



Zdroj: vlastní zpracování

41 dotazovaných si myslí, že jejich současné místo je lepší než žádné, 28 si drží svá místa z důvodu finanční krize, 23 dotazovaných tvrdí, že je problém si najít nové pracovní místo, 14 respondentů musí platit své dluhy a úvěr, 8 respondentů chce získat nové zkušenosti nebo praxi a poslední 3 hlasy dostala možnost „líbí se mi tu“.

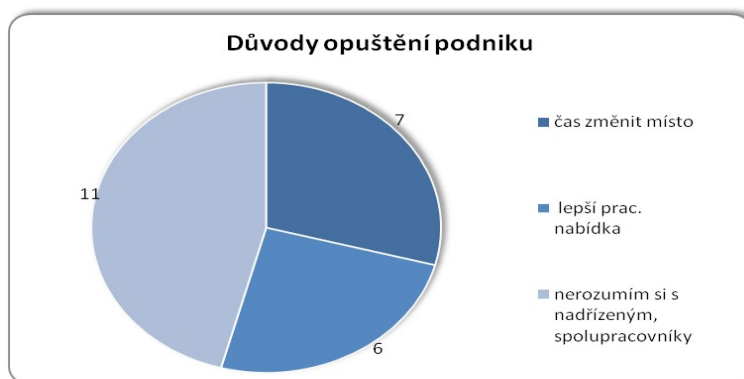
*Obr. 3.6 a) Nejčastější důvody dotazovaných proč v podniku setrvat*



Zdroj: vlastní zpracování

Z 24 dotazovaných, kteří uvedli, že nemají v plánu v podniku setrvat, si jich 11 nerozumí s nadřízeným nebo spolupracovníky, 7 uvedlo, že je prostě čas změnit místo a 6 uvedlo jako důvod to, že dostali lepší nabídku pracovního místa.

*Obr. 3.6 b) Nejčastější důvody dotazovaných proč podnik opustit*

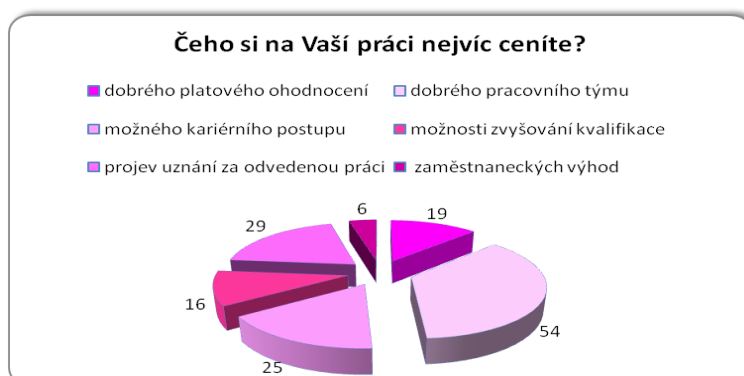


Zdroj: vlastní zpracování

## B Vztah k zaměstnaneckým výhodám a k vykonané práci

Druhou část dotazníku jsem otevřela otázkou, čeho si na své práci respondenti váží. Respondenti mohli vybírat z 6 odpovědí a podle výsledků v Obr. 3.7 se s 54 hlasy stala vítězem odpověď „dobrého pracovního týmu“, následujících 29 dotazovaných uvedlo, že si nejvíce cení projevu uznání za odvedenou práci, 25 respondentů vidí možnost kariérního postupu, dobré platové ohodnocení vnímá 19 respondentů, 16 si váží možnosti zvyšování kvalifikace a zbylých 6 dotazovaných si cení zaměstnaneckých výhod.

*Obr. 3.7 Čeho si dotazovaní na své práci nejvíce cení*



Zdroj: vlastní zpracování

V osmé otázce respondenti hodnotili organizaci a styl řízení práce na pracovišti tímto způsobem: 70 dotazovaných považuje tyto faktory za dobré, naopak 37 je považuje za špatné, velmi dobré jsou u 34 dotazovaných, 4 respondenti se tento stav je velmi špatný a zbylí 4 dotazovaní nevědí.

*Obr. 3.8 Hodnocení organizace a stylu řízení práce na pracovišti*





Zdroj: vlastní zpracování

Další věc, která mě zajímala, byla spokojenost respondenta s jednáním, schopnostmi a znalostmi přímého nadřízeného. Výsledek je celkem vyrovnaný: 79 dotazovaných je spokojeno, zatímco 70 dotazovaných je nespokojeno.

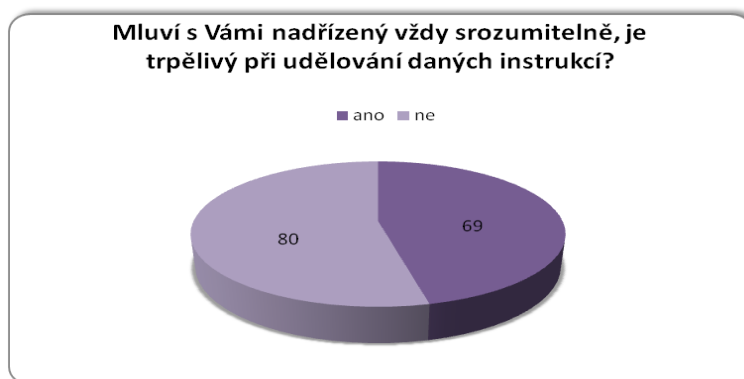
*Obr. 3.9 Spokojenost respondentů s jednáním, schopnostmi a znalostmi nadřízeného*



Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace je velmi důležitý nástroj. Mnoho lidí ho považuje za banální a samozřejmý, ale už si neuvědomují, že jen málokdo se umí přesně a k věci vyjadřovat. Proto je tu graf, který ukazuje názory respondentů na vyjadřování a trpělivost jejich přímých nadřízených. 69 dotazovaných rozhoduje ve prospěch nadřízených, 80 dotazovaných bohužel hodnotí tuto problematiku záporně.

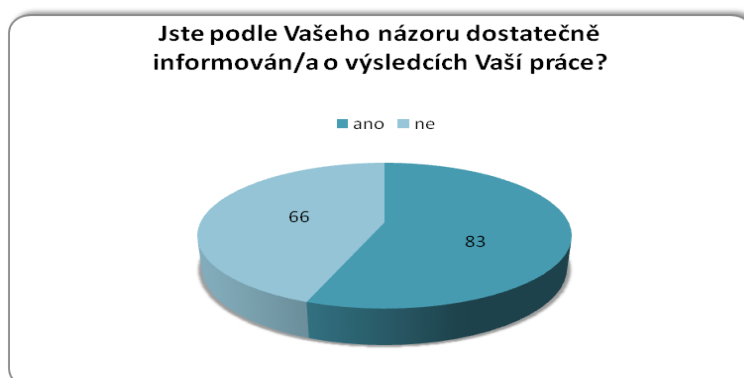
*Obr. 3.10 Vyjadřování a trpělivost nadřízeného*



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti dále měli ohodnotit, jestli jsou dostatečně informováni o výsledcích jejich práce. V Obr. 3.11 lze vidět, že výsledek je skoro vyrovnaný, ale přece jen si většina a to 83 dotazovaných myslí, že jsou dostatečně informováni, zbytek 66 dotazovaných si myslí opak.

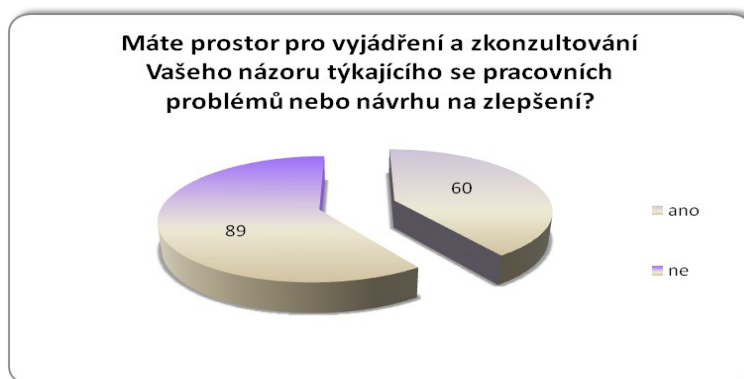
*Obr. 3.11 Dostatečná informovanost respondentů o výsledcích jejich práce*



Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím Obr. 3.12 jsou zobrazené odpovědi respondentů, zda mají prostor pro vyjádření a zkonzultování názoru týkajícího se pracovních problémů nebo návrhu na zlepšení. 89 dotazovaných se domnívá, že tento prostor nedostávají, naopak pouhých 60 dotazovaných tvrdí, že dostatečný názor na vyjádření připomínek a návrhů ke své práci mají.

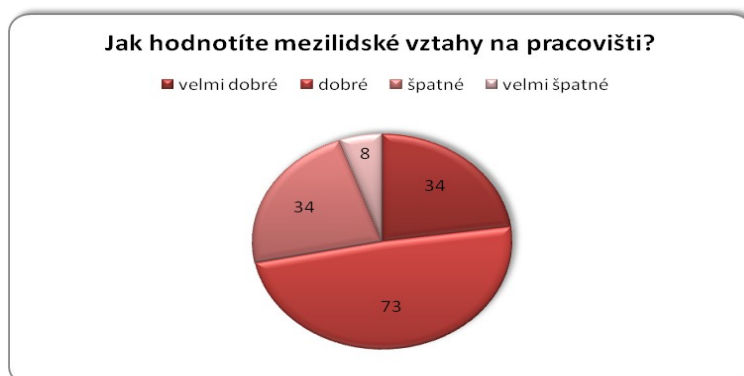
*Obr. 3.12 Prostor pro vyjádření a zkonzultování názoru respondentů ohledně pracovních problémů nebo návrhu na zlepšení*



Zdroj: vlastní zpracování

Třináctá otázka byla zaměřená na mezilidské vztahy na pracovišti. Respondenti mohli volit ze 4 různých odpovědí. Dobré vztahy na pracovišti považuje 73 respondentů, velmi dobré vztahy má 34 respondentů, špatné mezilidské vztahy jsou také pro 34 respondentů a konečných 8 respondentů vidí tyto vazby jako velmi špatné.

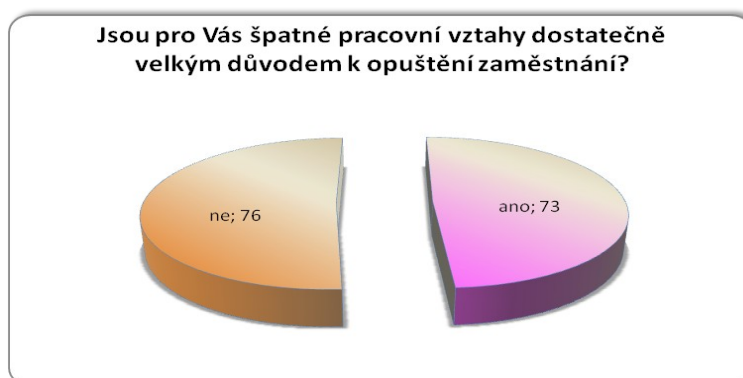
*Obr. 3.13 Mezilidské vztahy na pracovišti*



Zdroj: vlastní zpracování

V předcházející otázce mě zajímalo, jak respondenti hodnotí mezilidské vztahy na pracovišti. V další jsem se zeptala na to, jestli jsou špatné pracovní vztahy dostatečně velkým důvodem k opuštění zaměstnání. Názory byly celkem vyrovnané. 76 respondentů si myslí, že by svoji práci neopustilo a že to není dostatečný důvod k jejich odchodu. Pro 73 respondentů by se takové vztahy na pracovišti staly důvodem k odchodu a nejspíš by tu svoji pracovní činnost ukončili.

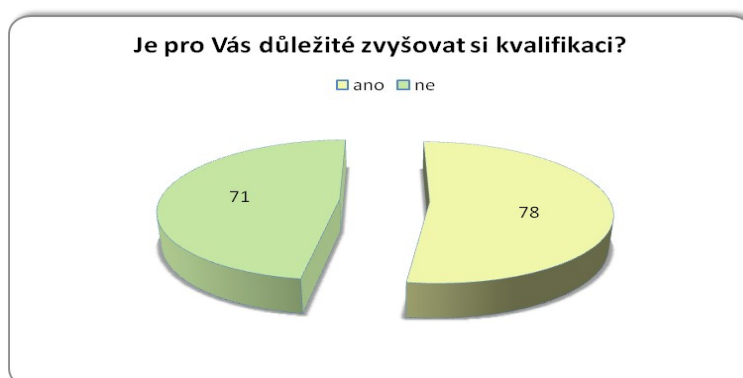
*Obr. 3.14 Schopnost respondentů opustit zaměstnání kvůli špatným pracovním vztahům*



Zdroj: vlastní zpracování

Zvyšování kvalifikace je obecně pro některé zaměstnance důležité, pro některé nikoliv. Tuto otázku jsem zařadila i do svého dotazníku a nechala jsem tak respondenty zamyslet se nad touto myšlenkou. Jak to dopadlo je možno vidět v Obr. 3.15, kde čísla hovoří jasně. Zvyšování kvalifikace je důležité pro 78 dotazovaných, naopak 71 dotazových si myslí, že to pro ně důležité není.

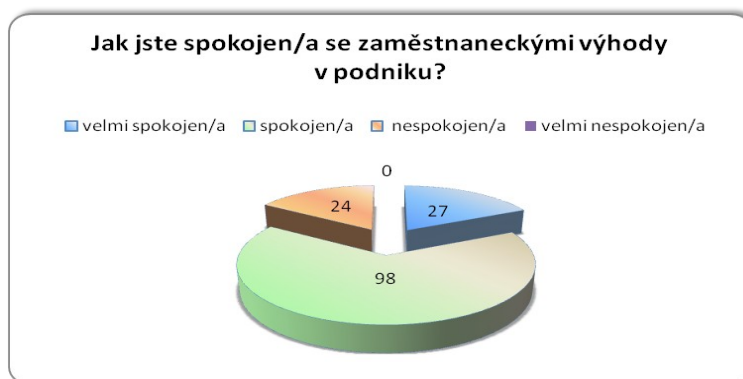
*Obr. 3.15 Důležitost zvyšování kvalifikace*



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami mohli respondenti vyjádřit v otázce č. 16. V nabídce byly 4 různé odpovědi a dotazovaní nejčastěji volili takto: drtivá většina 98 respondentů je s výhodami spokojena, za ní následuje skupina 27 respondentů, kteří uvedli, že jsou velmi nespokojeni, o 3 respondenty méně – tedy 24 je velmi spokojeno a ani jeden respondent neuvedl, že by byl velmi nespokojen.

*Obr. 3.16 Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými výhodami*



Zdroj: vlastní zpracování

V Obr. 3.17 a) – 3.17 i) jsem pro lepší názornost a představu vyhodnotila samostatně všechny uvedené zaměstnanecké výhody v dotazníku. Obr. 3.17 j) představuje souhrnné vyobrazení od nejlepších výhod po ty nejhorší.

V níže uvedeném grafu je patrné, jak respondenti hodnotili zaměstnaneckou výhodu – stravování v podnikové jídelně pomocí škály 1 (nejlepší) – 5 (nedostatečné). Možnost „velmi dobré“ použilo nejvíc respondentů a to 58. Čtyřicet respondentů považuje stravování jako nejlepší zaměstnaneckou výhodu, celých 29 respondentů si myslí, že je to dobrá výhoda, 14 respondentů označilo tuto výhodu za dostatečnou a zbytek 8 respondentů jako nedostatečnou.

*Obr. 3.17 a) Preference respondentů – stravování v podnikové jídelně*



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti také posuzovali podnikem poskytovanou výhodu – delší dovolenou než je určena ze zákona. 66 respondentů se domnívá a tuto výhodu považuje za velmi dobrou, pro 26 respondentů je nejlepší, 25 respondentů usoudilo, že mít delší dovolenou je dobré, následuje 17 respondentů, pro které je to nedostatečné a 15 respondentů si myslí, že tato výhoda je dostatečná.

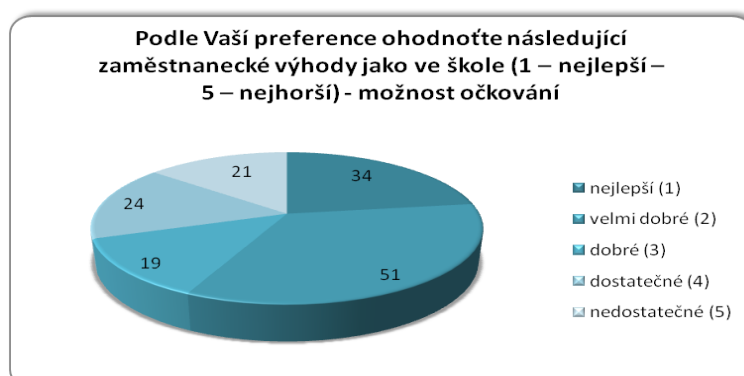
*Obr. 3.17 b) Preference respondentů – delší dovolená než je určena ze zákona*



Zdroj: vlastní zpracování

Dle stupně preference respondenti hodnotili i možnost očkování. Výsledky můžeme jasně vidět v grafu 3.20: jako velmi dobrou výhodu si očkování zvolilo 51 dotazovaných, 34 ji vidí jako nejlepší, následných 24 dotazovaných jí udělilo známku 4 – tedy dostatečnou, pro 21 dotazovaných je možnost očkování absolutně nezajímavá – tedy nedostatečná a posledních 19 dotazovaných uvedlo tuto možnost jako dobrou.

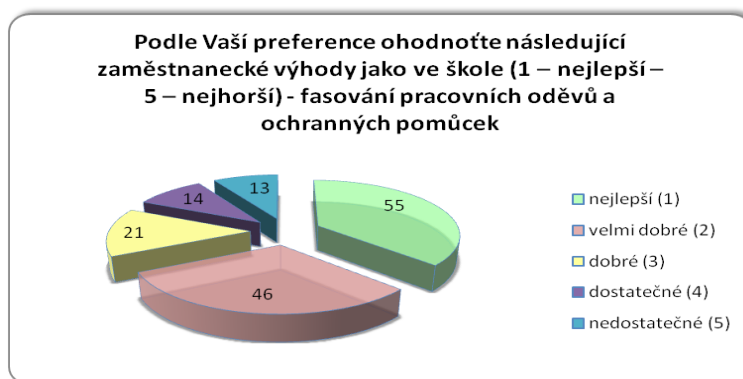
*Obr. 3.17 c) Preference respondentů – možnost očkování*



Zdroj: vlastní zpracování

V podniku zaměstnanci dostávají pracovní oděvy a ochranné pomůcky při práci zdarma. Zda to berou jako samozřejmost nebo výhodu lze vyčíst z Obr. 3.17 d). Tato výhoda je nejlepší pro 55 respondentů, jako velmi dobrá je vnímána 46 respondenty, 21 respondentů ji bere jako průměrnou a po 14 bodech získává možnost dostatečná a 13 respondentů souhlasí s nedostatečnou.

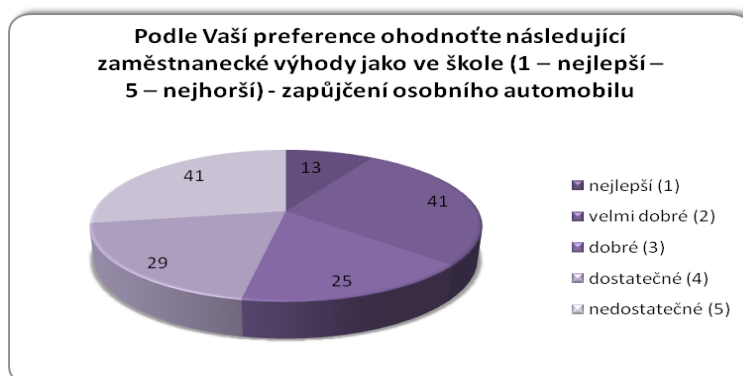
*Obr. 3.17 d) Preference respondentů – fasování pracovních oděvů a ochranných pomůcek*



Zdroj: vlastní zpracování

U této výhody (zapůjčení osobního automobilu) dopadly výsledky zajímavě. Na jedné straně je tato možnost jako velmi dobrá a to pro 41 dotazovaných, na druhé straně je tato možnost absolutně bezpředmětná – tedy nedostatečná a taktéž je volena jako u předchozí 41 dotazovanými. 29 dotazovaných ji považuje za dostatečnou, 25 dotazovaných za dobrou a zbylých 13 dotazovaných ji vidí jako nejlepší zaměstnaneckou výhodu.

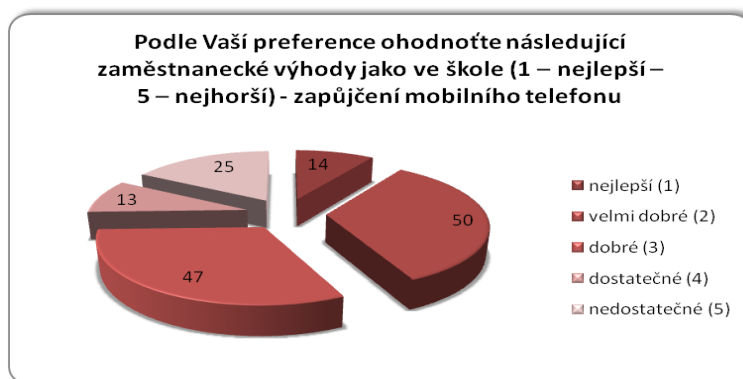
Obr. 3.17 e) Preference respondentů – zapůjčení osobního automobilu



Zdroj: vlastní zpracování

Zapůjčení mobilního telefonu preferuje 50 dotazovaných a hodnotí tuto výhodu jako velmi dobrou, o stupeň horší – tedy dobrou považuje 47 dotazovaných, na třetí příčce se umístila možnost „nedostatečná“ s 25 hlasy, jako nejlepší ji vidí 14 dotazovaných a pro 13 dotazovaných je tato výhoda dostatečná.

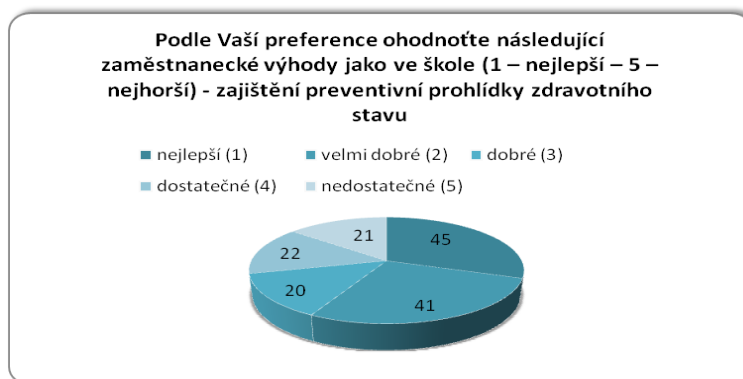
Obr. 3.17 f) Preference respondentů – zapůjčení mobilního telefonu



Zdroj: vlastní zpracování

V zajištění preventivní prohlídky zdravotního stavu vidí nejlepší výhodu 45 dotazovaných, jako velmi dobrou ji hodnotí 45 dotazovaných, 22 dotazovaných ji označilo za dostatečnou, 21 za nedostatečnou a zbylých 20 dotazovaných ji vnímá jako průměrnou – tedy dobrou.

Obr. 3.17 g) Preference respondentů – zajištění preventivní prohlídky zdravotního stavu



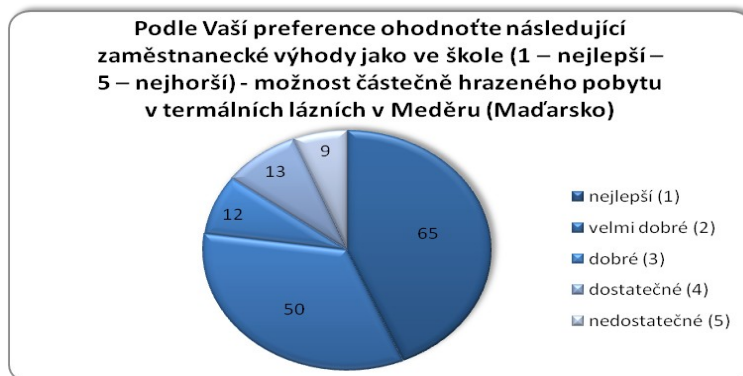
Zdroj: vlastní zpracování

Jak jsem se dozvěděla ve firmě, částečně hrazený pobyt v maďarském Meděru začíná být mezi zaměstnanci čím dál víc populární a zájem o něho rapidně roste. Jestli tomu odpovídají i názory dotazovaných vidíte v níže uvedeném Obr. 3.17 h). Informace získaná před grafickým vyhotovením této otázky opravdu nelhala. Celých 65 dotazovaných si myslí, že tato zaměstnanecká výhoda je nejlepší, 50 respondentů si myslí, že je velmi dobrá, 13



dotazovaných ji hodnotí jako méně pro ně příznivou (dostatečně), pro 12 dotazovaných je průměrem a pro zbylých 9 respondentů je bezcenná (nedostatečná).

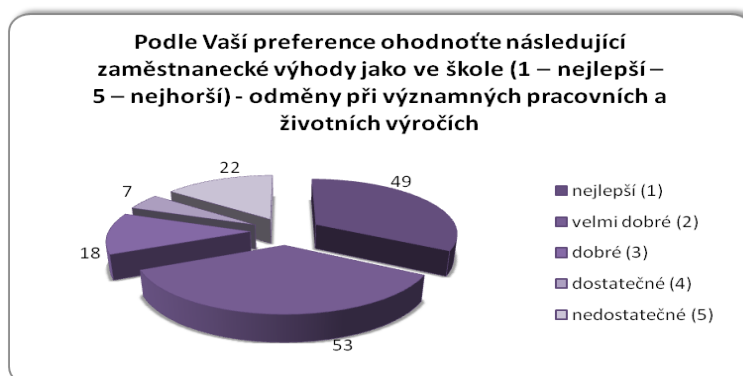
*Obr. 3.17 h) Preference respondentů - možnost částečně hrazeného pobytu v termálních lázních v Meděru (Maďarsko)*



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední výhodu (odměny při významných pracovních a životních výročí), kterou jsem uvedla do dotazníku hodnotilo jakou u předchozích celkem 149 dotazovaných. Z tohoto počtu ji 53 dotazovaných vidí jako velmi dobrou, 49 dotazovaných si ji cení jako nejlepší, pro 22 dotazovaných nemá žádný význam (nedostatečná), 18 respondentů si myslí, že je výhodou dobrou a zbylí 4 dotazovaní jí dávají známku 4 (dostatečná).

*Obr. 3.17 i) Preference respondentů – odměny při významných pracovních a životních výročích*

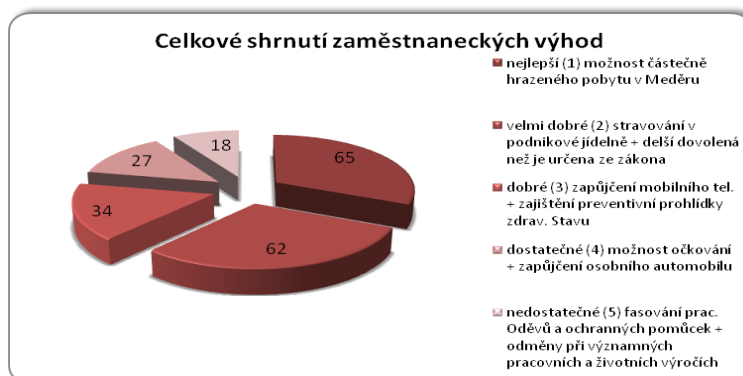


Zdroj: vlastní zpracování

V posledním grafu týkající se otázky č. 17 jsou obrazně znázorněny podíly zaměstnaneckých výhod. Jako nejlepší zvolili všeobecně respondenti možnost částečně hrazeného pobytu v termálních lázních v Meděru, jako velmi dobré se stala dvojice stravování v podnikové jídelně a delší dovolená, za dobré označili respondenti zapůjčení mobilního telefonu +

zajištění preventivní prohlídky zdravotního stavu, jako téměř nepotřebná se zdá být možnost očkování a zapůjčení osobního automobilu a jako nevýrazná a bezcenná je výhoda fasování pracovních oděvu a ochranných pomůcek a odměny při významných pracovních a životních výročích.

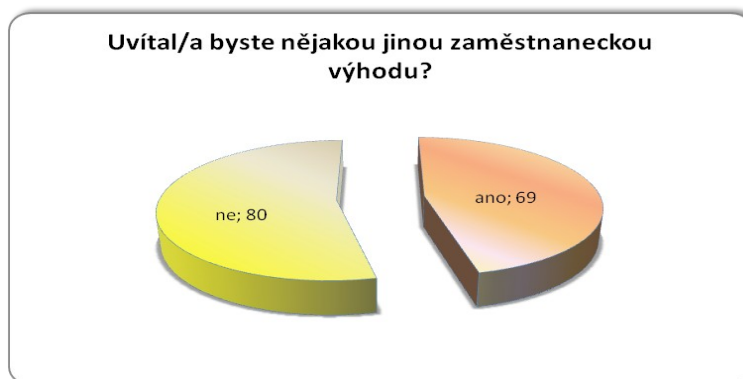
Obr. 3.17 j) Shrnutí zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní zpracování

Jestli by respondenti uvítali nějakou další zaměstnaneckou výhodu, která nebyla uvedena jako možnost odpovědi v předchozí otázce odpovídalo 80 respondentů ne. Zbýlých 69 respondentů odpovídalo kladně.

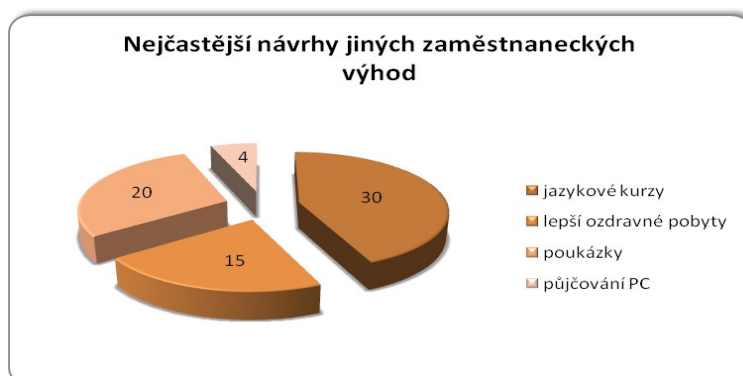
Obr. 3.18 a) Možnost nějaké jiné zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější návrhy jiných zaměstnaneckých výhod byly zobrazeny pomocí Obr. 3.18 b). Ze všech nápadů jednoznačně převažují jazykové kurzy. Ty byly uvedeny celkem 30 krát. Jako druhá nejčastější výhoda byla vzpomínána poukázka a to rovnou 20 krát, 15 respondentů napsalo, že by byly vhodné lepší ozdravné pobyty a 4 respondenti zmínili myšlenku půjčování PC domů.

Obr. 3.18 b) Nejčastější uvedené možnosti navrhovaných zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní zpracování

### C Odměňování zaměstnanců

Třetí blok dotazníku je zaměřen na odměňování zaměstnanců a obsahuje pouze 2 otázky. V první mě zajímá výše respondentovy mzdy a ve druhé na to, jestli mu její výše vyhovuje.

Z celkového počtu 149 respondentů 54 uvedlo, že patří do kategorie mzdy mezi 14 001 Kč – 17 000 Kč. O 2 respondenty méně naškrtnlo druhou možnost a to kategorii od 11 001 Kč – 14 000 Kč. Mzdová skupina od 17 001 Kč – 20 000 Kč není moc početná a řadí se do ní 32 respondentů. Pouhých 11 uvedlo, že měsíčně dostávají mezi 20 001 Kč a 23 000 Kč. Žádný s respondentů neuvedl, že by mu náležela mzda ve výši od 8 000 Kč – 11 000 Kč, od 23 001 Kč – 26 000 Kč a poslední 26 001 Kč a více.

Obr. 3.19 Výše mzdy

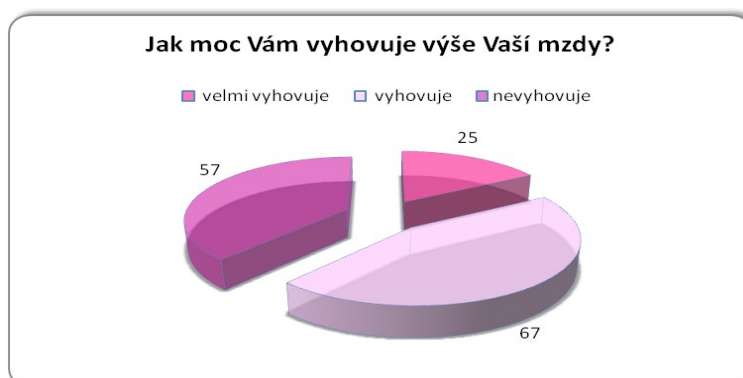


Zdroj: vlastní zpracování

Jak jsem se už zmínila výše, tato otázka popisuje, jestli výše mzdy respondentovi velmi vyhovuje, vyhovuje či nevyhovuje. 67 respondentům jejich mzda vyhovuje, dále z grafu

vyplývá, že naopak 57 respondentům jejich mzda nevyhovuje a pouze 25 respondentům mzda velmi vyhovuje.

*Obr. 3.20 Jak moc vyhovuje respondentovi jeho mzda*



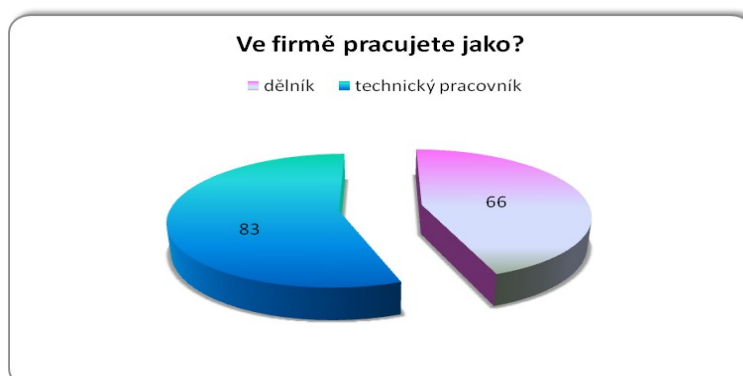
Zdroj: vlastní zpracování

## D Identifikační otázky

Čtvrtá a zároveň poslední část dotazníku obsahuje identifikační otázky respondenta, mezi které patří otázka ohledně profese respondenta, počet let strávených ve firmě, nejvýše dosaženého vzdělání, jeho věkové kategorie a závěrečné klasické otázky pohlaví.

Z grafického zpracování zjištěných dat můžeme vidět, že 83 respondentů z celkového množství 149 respondentů uvedlo jako profesi technický pracovník. K dělnické profesi se přihlásilo 66 dotazovaných.

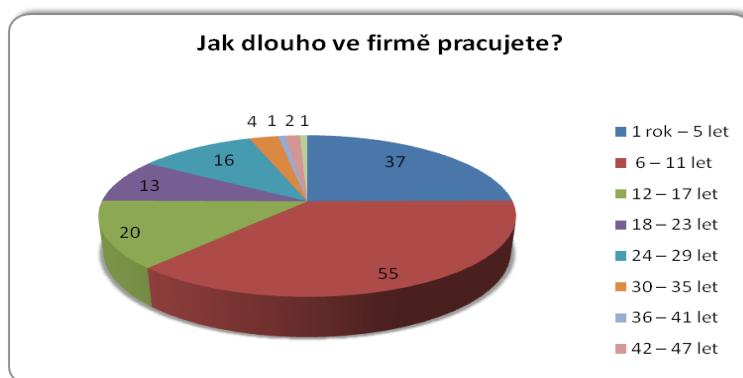
*Obr. 3.21 Profese respondenta*



Zdroj: vlastní zpracování

Podnik, ve kterém výzkum probíhal umí věrnost zaměstnanců náležitě ocenit. Vědí to i zaměstnanci, u kterých jsem zjišťovala, jestli nějaký ten vydrží, nebo jestli po nějaké době zkouší něco jiného. Výsledky hovoří jasně: 55 dotazových se může pochlubit, že v podniku působí hezkých 6 – 11 let, o něco méně 37 dotazovaných uvedlo, že v podniku zas až tak dlouho nejsou a patří do první skupinky 1 rok – 5 let, 20 pracovníků se může pochlubit tím, že v podniku pracují už 12 – 17 let, 16 dotazovaných je zde zaměstnáno už 24 – 29 let, do skupiny 18 let – 23 let zařadím 13 dotazovaných, mezi mazáky lze považovat 4 dotazované (30 – 35 let v podniku), 2 dotazovaní se můžou opravdu pochlubit věrností k podniku (42 – 47 let), 1 pracovník tu působí od 36 – 41 let a opravdová stálice mezi zaměstnanci je respondent, který je zaměstnán úctyhodných 47 let a více.

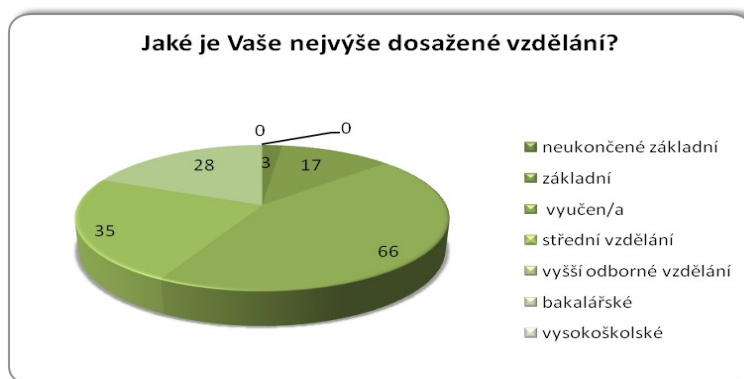
*Obr. 3.22 Počet let strávených v podniku*



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýše dosažené vzdělání respondentů vyjadřuje Obr. 3.23, kde je patrné, že nejvíce dotazovaných je vyučeno (66), následují respondenti se střední školou (35), 28 dotazovaných na sebe prozradilo, že mají vyšší odborné vzdělání, 17 dotazovaných zaškrtnulo, že základní, pouze 3 dotazovaní mají neukončené základní vzdělání a ani jeden respondent nemá bakalářské nebo vysokoškolské vzdělání.

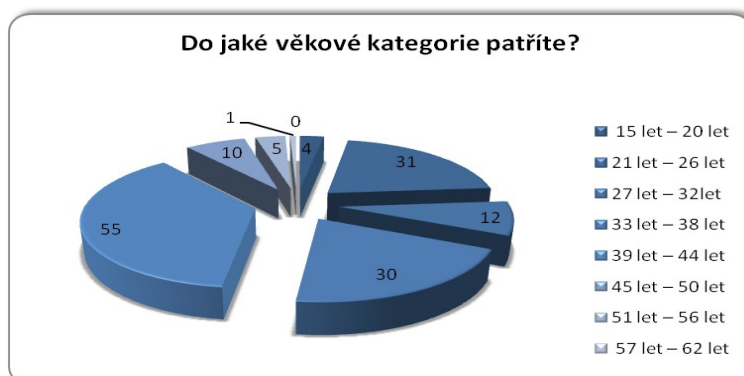
*Obr. 3.23 Dosažené vzdělání*



Zdroj: vlastní zpracování

V předposlední otázce jsem zajímala o to, do jaké věkové kategorie dotazovaní patří. 55 dotazovaných prozradilo, že patří do skupiny mezi 39 – 44 lety, 31 dotazovaných napsalo, že jim je mezi 21 – 26 lety, 30 dotazovaných oslavilo narozeniny mezi 33 – 38 lety, 12 dotazovaných se hlásí ke skupině 27 – 32 let, 10 dotazovaných patří do věkové skupiny 45 – 50 let, věková kategorie 51 – 56 let je aktuální pro 5 dotazovaných, 4 dotazovaní mají maximálně 20 let a pouze 1 dotazovaný má krásných 57 – 62 let.

*Obr. 3.24 Věková kategorie respondenta*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka na pohlaví respondenta uzavírá celý dotazník. Z celkového počtu 149 dotazovaných vyplňovalo tento dotazík 77 mužů a 72 žen.

*Obr. 3.25 Pohlaví*



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.1 Vyhodnocení hypotéz

V kapitole 3.2.1 byly stanoveny hypotézy. Ke každé hypotéze se vztahuje jedna otázka v dotazníku. Z následného vyhodnocení otázek jsem zjistila pravdivost či nepravdivost hypotéz.

**Hypotéza 1** - *Víc než polovina respondentů je spokojena se svou prací.*

Tuto hypotézu měla potvrdit nebo vyvrátit otázka č. 1. Zajímalo mě, jestli jsou respondenti všeobecně spokojeni s jejich prací či nikoliv. Tato hypotéza se bohužel **nepotvrdila**

(**validita = 0**) – v grafu vidíme jasné výsledky: z celkového počtu 149 respondentů odpovědělo záporně 76 respondentů a zbylých 72 odpovědělo kladně, což však není víc jak polovina dotazovaných.

**Hypotéza 2** – *Alespoň 45 % dotazovaných hodlá v podniku zůstat.*

K této hypotéze se vztahovala otázka č. 6 a z výzkumu vyplynulo, že tato hypotéza se **potvrdila (validita = 1)**. Pouhých 24 respondentů uvedlo, že v podniku nemá v plánu zůstat, naopak většina 125 respondentů (což je 84 %) v podniku setrvává.

**Hypotéza 3** – *Víc než 50 % je spokojeno se stávajícími zaměstnaneckými výhodami.*

Třetí hypotéza navazovala na otázku č. 16. Zjišťovala jsem, jak jsou respondenti spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Žádný respondent do dotazníku neuvedl, že je velmi spokojen.

Nespokojeno se cítí být 24 dotazovaných, velmi spokojeno je 27 dotazovaných a spokojeno je 98 dotazovaných – dohromady to činí 84 %, tudíž hypotéza **je pravdivá (validita = 1)**.

**Hypotéza 4** – *Nejčastější návrh nové zaměstnanecké výhody bude poukázka.*

Poslední hypotéza se týkala otázky č. 18. Hypotéza bohužel **pravdivá nebyla (validita = 0)**, protože nejčastějším návrhem nové zaměstnanecké výhody nebyla poukázka (napsalo 20 respondentů), nýbrž jazykové kurzy pro zaměstnance (uvedlo 30 respondentů), dalším uvedeným nápadem byly lepší ozdravné pobyty, které navrhlo 15 respondentů a poslední „půjčování PC domů“ je nejlepší novou výhodou pro 4 dotazované.

#### 4. Shrnutí analýzy, doporučení a návrhy

K dispozici jsem měla připraveno celkem 200 vyhotovených dotazníků, které jsem sestavila s pomocí pracovnice firmy. Odevzdáno zpátky jich bylo 149, takže mohu hovořit o velké úspěšnosti jejich návratnosti. Zbytek zaměstnanců se mnou odmítl spolupracovat z důvodu jejich celkové nespokojenosti vzhledem k probíhající finanční krizi, která se promítá jak v celém světě tak bohužel i v zaběhnutém chodu podniku a svoji nechuť dělat něco navíc mi sdělili osobně. Ale i tak jsem byla s výsledkem mile překvapena a spokojena.

Z výzkumu vyplývá, že dotazník vyplnilo 77 mužů a 72 žen zastávající pracovní pozici – technický pracovník/pracovnice nebo dělník/dělnice. Podle vnitřních informací podniku je častější zastoupení profese dělníka muži. Není to kvůli tomu, že dělník je tradičně považován za mužskou profesi, ale je to spíš proto, že tato práce je hodně fyzicky i psychicky náročná. U



otázky č. 24 je dobré vidět, že věkovou kategorii (39 – 44 let) zastupovalo 55 zaměstnanců, tudíž lze usoudit, že podnik si své starší a zkušenější zaměstnance váží, ale dává prostor i mladým nástupcům, kteří svým vzděláním a dovednostmi vnášejí do podniku nové náměty a inspiraci. Co se týče nejvýše dosaženého vzdělání, tak 66 zaměstnanců je vyučeno, 35 zaměstnanců má maturitu, 28 zaměstnanců je diplomovanými specialisty, 17 má ukončenou základní školní docházku a 3 nemají ukončené základní vzdělání. Tyto počty vyučených a nižších dosažených stupňů vzdělání jsou celkem logické, protože pro tuto oblast jsou nutní zaměstnanci, kteří jsou znalí v oboru a své práci opravdu rozumí. Ačkoliv se může někomu zdát, že tito zaměstnanci jsou hloupí, mají zájem si zvyšovat kvalifikaci (78 zaměstnanců) a tím obrovskou chuť na sobě pracovat a nějakým způsobem růst.

Na druhou stranu jsou zaměstnanci spíš nespokojeni a práce se pro ně stala středně důležitou a méně zajímavou. Tím bych navrhovala, aby podnik rozšířil nabídku rekvalifikací za poměrně nižší poplatek, než je v současnosti. Navíc by bylo dobré, kdyby podnik dával zaměstnancům najevo pocit sounáležitosti, že nikdo není zbytečný a každý je potřebný jako článek, bez kterého by tento složitý řetěz nedržel pohromadě. Jestli jsou zaměstnanci s jejich prací spokojeni, jsem se ptala v otázce č. 1. Víc jak polovina spokojena není spokojena a jako nejčastější důvod uvádí nedostatečné ohodnocení za provedenou práci, kolektiv zaměstnanců, pracovní prostředí, přístup a vedení nadřízeného a pracovní prostředí.

Co se týče peněžního ohodnocení, tak vím, že firma je jedna z nejlépe placících zaměstnavatelů ve městě. Možná by bylo dobré zaměstnance odměňovat nižšími, ale častějšími prémiei nebo bonusy a tím zaměstnance motivovat k lepším výkonům, zároveň by se mělo zamezit jejich zneužívání. Další věc, která by mohla motivovat ale zároveň i škodit je zavedení zaměstnaneckých motivačních soutěží. Na jedné straně, jak už bylo řečeno, to může být dobrý motivátor, ale na té druhé, může docházet k intrikám, k dělání si naschválů a tím i nevraživosti mezi zaměstnanci. A tohle by určitě nevedlo k lepším celkovým výkonům podniku. Kolektiv zaměstnanců a nadřízeného si moc vybírat nelze, jen je možné přestoupit na jinou směnu nebo pracovního týmu pokud je to možné. O pracovní prostředí se stará tým úklidové čety, který se skládá, jak z Čechů, tak z Asiatů. Podle kupících se stížností jak z řad spolupracovníků čety, tak ostatních útvarů, by bylo vhodné obměnit tuto skupinku zaměstnanců.

I když zaměstnanci nejsou spokojeni s jejich prací, 125 z nich chtějí zůstat a pouhých 24 mají v plánu odejít. Většina tvrdí, že jejich aktuální místo je lepší než žádné a v rodině mají finanční krizi, nebo nemohou najít nové místo. Menšina odpověděla, že pracují proto, aby splatili úvěr a dluhy, aby získali praxi nebo nové zkušenosti. Tady je jasné, že pracovníci ve firmě vnímají práci jako nutné zlo, že radši budou pracovat tady než nikde. A to nezní moc dobře. Navrhovala bych, aby podnik uskutečnil malý výzkum a zjistil, která práce by zaměstnance nejvíce bavila a podle možností a kritérií by určitého zaměstnance k dané práci přiřadila, nebo zkoušet rotaci zaměstnanců po oddělení. Zkusit tím zamezit tomu, aby se dennodenní práce stala nudnou rutinou.

Co by se mělo v podniku změnit, jsem se zajímala v otázce č. 5. Nejpreferovanější odpovědi se staly „pracovní podmínky“, dále se nelíbí komunikace vedení se zaměstnanci, styl vedení nadřízeného a zaměstnanecké výhody. Pracovní podmínky navrhuji zlepšit: novými barevnějšími nátěry místností, lepší uklizenost pracovišť, některé modernější stroje, hezčí skříňky v šatnách, lepší sprchy, udržovanější prostředí travnaté plochy a stromů venku. Určitě zintenzivnit komunikaci vedení se zaměstnanci a tím zabránit tomu, aby se zaměstnanec dovídal firemní záležitosti od povolanych osob a ne od nikoho jiného, dále by se měly změnit styly vedení nadřízených, hlavně by se měla zvýšit jejich srozumitelnost v řeči a trpělivost v udělování daných instrukcí (s tím není spokojeno až 80 zaměstnanců), jinak jeho schopnosti a znalosti jsou hodnoceny kladně. Komunikace je velmi důležitý prvek. Pokud se vyskytne nějaký komunikační šum, tak není pracovník schopen pochopit, co se po něm přesně chce a tím nemůže dokonale vykonávat svoji práci. V tomto případě navrhuji zaplatit kurzy komunikace. Pokud by návštěvy kurzu měly malý nebo žádný efekt, pak by bylo vhodné reorganizovat zaměstnaneckou strukturu a pomocí výběrového řízení najít lépe vyhovujícího zaměstnance.

Pracovníci se vesměs cítí být dostatečně informováni o výsledcích práce. Doporučuji tento tok informací udržovat. Ale co se týče prostoru pro jejich vyjádření a zkonzultování názoru týkajícího se pracovních problémů nebo návrhu na zlepšení – ten je nedostatečný. Podnik by měl volit takové nadřízené, kteří jsou vstřícní ke svým podřízeným a kterým nedělá potíže vyslechnout si jejich vlastní názor, protože někdy jeho názor může být inovativní, efektivnější a přínosem pro celý podnik. Dále by mohla být vyvěšena na viditelném místě schránka, do které by mohli zaměstnanci svoje náměty a připomínky házet napsané na papíře. Mohou se také svolávat mini porady v rámci pracoviště a dát tak prostor k vyjádření názoru.

Se zaměstnaneckými výhodami v podniku je spokojeno 98 pracovníků, což je předvídatelné, protože škála výhod je opravdu široká. Jako nejlepší zaměstnaneckou výhodu označili možnost částečně hrazeného pobytu v termálních lázních v Meděru (Maďarsko). Tato výhoda získává čím dál větší popularitu u zaměstnanců a těší se velké oblibě. Také o ni od minulého roku stoupl enormní zájem. Vřele doporučuji tuto výhodu ponechat a možná i rozšířit a hrazení některých léčivých procedur. Další velmi dobrou výhodou je stravování v podnikové jídelně a delší dovolená ze zákona. Jídla v jídelnách se už změnila na žádosti pracovníků k lepšímu a také cenově je to velmi přijatelné. Možná bych nabídku rozšířila o ovocné a zeleninové saláty a deserty.

Naopak nejméně atraktivní výhodou pro zaměstnance je považováno „fasování“ pracovních oděvů a ochranných pomůcek, které vnímají jako samozřejmost a ne něco jako navíc a odměny při významných pracovních a životních výročích. Ty také nejsou moc atraktivní, protože částky jsou vypláceny až po velkém časovém rozmezí. Navrhuji snížit časové intervaly a tím zvýšit ještě víc motivaci zaměstnanců zůstat ve firmě. Nejpreferovanější novou výhodou jsou jazykové kurzy. Doporučuji zajistit výukový program cizích jazyků s profesionálním lektorem a tím rozšířit jazykové dovednosti a prestiže zaměstnanců. Také bych doporučovala tento kurz pro starší zaměstnance, z důvodu rozšíření jejich znalostí o světový jazyk.

## 5. Závěr

Předložená bakalářská práce se zabývá analýzou motivace zaměstnanců v akciové společnosti a podává pohled na současnou motivaci zaměstnanců.

Na druhou část označenou jako teoretická východiska motivace zaměstnanců navazuje třetí - analytická část zabývající se mimo jiné i charakteristikou podniku, historií, útvary apod., ve které byly zjištěné informace graficky zobrazeny a slovně okomentovány. Nejdříve byly přiblíženy faktory motivačního systému zaměstnanců v podniku a následně pak byly porovnány s mírou spokojenosti zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování. Následně byly pro podnik sestaveny návrhy a doporučení vhodné pro zlepšení situace.

Analýza byla zaměřena na dvě nejpočetnější skupiny zaměstnanců: dělníky a technické pracovníky, které mají pro podnik strategický význam. Míra spokojenosti pracovníků byla zkoumána pomocí sestaveného strukturovaného dotazníku, kterým byla data sbírána.

Firmě bylo navrženo, aby skladbu zaměstnaneckých výhod příliš výrazným způsobem neměnila. Zaměstnanci jsou s nimi spokojeni, ale rádi by uvítali rozšíření škály o jazykové kurzy nebo větší zvýhodnění relaxačních pobytů. Dále by se měla zachovat současná dostatečná informovanost zaměstnanců o výsledcích práce a zvětšit prostor pro vyjádření jejich názorů. Naopak by se mělo zamezit tomu, aby se práce stala nudnou rutinou.

Spolupráce se zaměstnanci byla dobrá a to svědčí o jejich zájmu vylepšit jejich situaci. V mojí práci jsem se snažila zachytit kompletní pohled na současný stav motivace zaměstnanců a odhalit slabá místa.

Doufám, že tato práce bude pro firmu přínosem, že jí poskytne nové nápady, jak zefektivnit motivaci jejich zaměstnanců, a pomůže vylepšit současnou spokojenost jejich zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování.

## Seznam použité literatury

## **Knihy**

ADAIR, John. 100 typů jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 8025103749.

CLEGG, Brian. Motivace. Přel. J. Vějmělková. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. Přel. J. Bláha aj. 1. vyd. Computer press, 2002. 490 s. ISBN 8072265156.

KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang. Personální management Řízení organizace. Přel. B. Cempírek. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 144 s. ISBN 80-7169-223-9.

KOZEL, Roman a kolektiv. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

### **Elektronické publikace**

HÁLEK, Vítězslav. Vedení lidí a motivace – Maslowova teorie motivace [online]. Dostupný z WWW: <[http://halek.info/mng\\_grafy/07-graf01.pdf](http://halek.info/mng_grafy/07-graf01.pdf)>.

### **Jiné**

Kolektivní smlouva pro rok 2007, 2008 a 2009 společnosti UNEX, a. s.

Interní materiály společnosti

## **Seznam zkratk a symbolů**

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

apod. – a podobně

LZ – lidské zdroje

např. – na příklad

resp. – respektive

TH – technicko-hospodářský

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

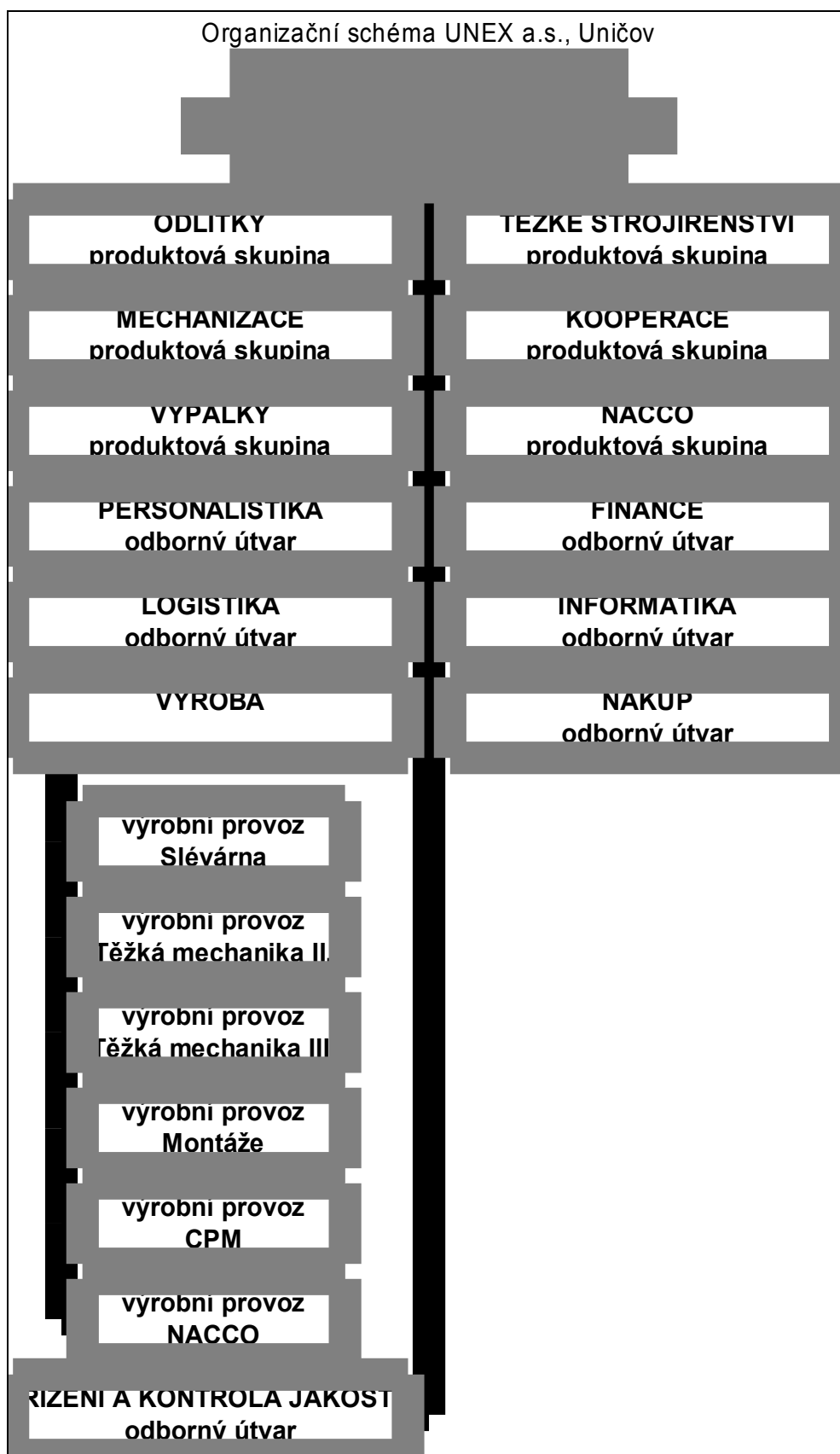


## **Seznam příloh**

Příloha č. 1	Organizační struktura
Příloha č. 2	Podnikové útvary
Příloha č. 3	Dotazník
Příloha č. 4	Tabulky absolutních hodnot odpovědí respondentů

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1	Organizační struktura
Příloha č. 2	Podnikové útvary
Příloha č. 3	Dotazník
Příloha č. 4	Tabulky absolutních hodnot odpovědí respondentů



## **Podnikové útvary**

### **Odlitky**

Tento útvar je právě jedním ze zmiňovaných, který obsahuje ještě další sekce: Obchod, Technologie a Konstrukce. Celkem zde pracuje 70 zaměstnanců, z toho největší počet zaměstnanců má střední vzdělání a to 33, vyučených zaměstnanců je 20, s vysokoškolským vzděláním pak 14 a s neukončeným základním vzděláním pracují v tomto úseku 3 pracovníci. Průměrný věk je 42 let a nejpočetnější věkovou kategorií zastupuje 23 pracovníků mezi 41 – 50 lety. Naopak pouze 1 člověk má 61 a více let. Fluktuace zaměstnanců není příliš vysoká – příchody a odchody zaměstnanců jsou vyrovnané.

### **Těžké strojírenství**

Další útvar, kde se nachází sekce Obchodu, Technologie a Konstrukce, zaměstnává 51 zaměstnanců, kde 34 zaměstnanců má středoškolské vzdělání, 15 zaměstnanců má vysokoškolské zaměstnání a pouze 2 pracovníci disponují s výučním listem. Co se týče věkových rozhraní – 17 zaměstnanců má 41 – 50 let a 1 zaměstnanec má 61 let a více. Průměrný věk zaměstnanců je 41 let a odchody zaměstnanců lehce převažují nad příchody nových zaměstnanců.

### **Mechanizace**

Útvar Mechanizace je posledním útvarem rozděleným na Obchod + Expedici, Technologii a Konstrukci. Evidováno je zde 39 zaměstnanců a z důvodu potřeby dobrých odborníků v tomto oboru tu jsou zaměstnanci pouze s nejvyšším možným dosaženým vzděláním: 28 zaměstnanců se středoškolským a 11 pracovníků s vysokoškolským. Průměrný věk činí 37 let, což značí, že v tomto útvaru pracují vesměs mladší lidé. Ze zjištěných údajů vyplývá, že 14 pracovníků má do 30 let – což je nejpočetnější skupina a pouze 1 člověk je starší 61 let. Fluktuace zaměstnanců je téměř nulová.

## **Kooperace**

Chod tohoto střediska zajišťují pouze 9 zaměstnanci, z čeho 8 má středoškolské vzdělání a pouze 1 člověk má vystudované učiliště. Nejvíce zaměstnanců a to 5 má mezi 31 – 40 lety a

pouze 2 zaměstnanci mají více jak 61 let. Z tohoto vyplývá, že 42 let je průměrným věkem v tomto středisku. Fluktuace je za poslední zjištěné období nulová.

## **Řízení a kontrola jakosti**

Necelá stovka zaměstnanců – přesněji tedy 97 zaměstnanců pracuje v útvaru Řízení a kontrola jakosti, z toho 69 zaměstnanců má středoškolské vzdělání, 19 zaměstnanců je vyučeno v oboru, 8 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a 1 zaměstnanec má pouze základní vzdělání. Do maximální věkové hranice 30 let spadá největší počet zaměstnanců a to 30, naopak 61 let a více mají 4 zaměstnanci. Průměrný věk činí 40 let. Do toho útvaru více přicházejí zaměstnanci, než odcházejí. Nejvíce jsou preferováni technicko-hospodářští zaměstnanci.

## **Výroba**

V tomto úseku podniku pracuje pouze 14 pracovníků s nejvyšším vysokoškolským vzděláním – 8 zaměstnanců a se středoškolským 6 zaměstnanců. Zde je velmi zajímavé, že tři různé věkové kategorie – do 30 let, 41 – 50 let a 51 – 60 let mají každá po 4 zaměstnancích. Pouze 2 zaměstnanci mají mezi 31 – 40 lety. Průměrný věk činí 42 let. Sice převažují zkušenější a starší zaměstnanci, ale podnik dává šanci i mladším pracovníkům a chce tímto dosáhnout skloubení znalostí, dovedností, zkušeností, osvědčených i nových postupů jak od mladší, tak i od starší generace pracovníků, což může být velmi účinné. Z této části podniku odchází úplné minimum zaměstnanců.

## **Slévárna**

V tomto „peklu“, jak bývá Slévárna obvykle nazývána zaměstnanci, pracuje druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců v podniku. Je to úctyhodných 353 zaměstnanců, z toho logicky 212 zaměstnanců je vyučeno, 79 má základní vzdělání, 60 ukončilo střední školu a 2

lidé mají vysokoškolský diplom. Ve všech věkových kategoriích je téměř stejný počet zaměstnanců – nejvíce je jich však mezi 51 – 60 lety. Věkový průměr je 42 let. Ze statistik podniku vyplývá, že velmi mnoho zaměstnanců opouští tento úsek. Není to překvapivé, protože osobní pocity z tohoto místa byly velmi smíšené až negativní a lidé, kteří pracují v tomto prostředí plné prachu, hluku a sálavého horka, si zaslouží respekt a ne negativní

komentáře. Podle většinového názoru zaměstnanců celého podniku je tato práce nejhorší a nejšpinavější z celého podniku.

### **Těžká mechanika II**

Vnitropodnikový útvar Těžká mechanika II disponuje se 198 pracovníky. Na předním místě jsou pracovníci s výučním listem – 141, střední vzdělání má 35 pracovníků, základní vzdělání má 21 pracovníků a zbylý 1 pracovník má vysokoškolské vzdělání. Nejvíce zaměstnanců je ve skupině 31 – 40 let a to 63, v ostatních skupinách se to pohybuje kolem 40 zaměstnanců. Průměrný věk je 40 let. Fluktuace zaměstnanců je nevýrazná.

### **Těžká mechanika III**

Zde pracuje přesně 270 zaměstnanců, z toho 174 pracovníků je vyučeno, 65 dokončilo střední školu, 29 má základní vzdělání a 2 lidé mají vysokoškolské vzdělání. Jinak 76 lidí patří do kategorie 31 – 40 let, zbytek je rozdělen do ostatních skupin rovnoměrně. Věkový průměr je jako u předchozího útvaru 40 let.

### **Montáže**

V této sekci podniku pracuje celkem 51 zaměstnanců, z toho většina 40 zaměstnanců má vystudované střední odborné učiliště, 8 zaměstnanců má střední vzdělání, 2 základní školu a 1 vysokoškolské vzdělání. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří 26 ve věkové kategorii 51 – 60 let a věkový průměr činí 48 let. Ostatní kategorie jsou zanedbatelné. Převažují zde odchody zaměstnanců nad příchody do firmy.

## **CPM**

Středisko CPM zajišťuje práci pro 108 pracovníků. Většinový podíl se 63 pracovníky má výuční list v oboru, 28 zakončilo střední školu maturitou, 13 dokončilo základní školu a konečně 4 pracovníci mají vysokoškolský diplom. Zastoupení ve všech věkových kategoriích je rovnoměrné. Skupina 51 – 60 let je zastoupena podle evidence nejvíce a to s 32 zaměstnanci. Stavby zaměstnanců jsou téměř neměnné.

## **Personalistika**

Personalisté tvoří jednu z nejmenších sekcí v podniku. Působí zde pouhých 9 zaměstnanců – 6 z nich má středoškolské a 3 vysokoškolské vzdělání. Statistiky udávají jako průměrný věk 42 let. Většina zaměstnanců si tuto pozici cení a váží, takže se nestává často, že by někdo opouštěl toto místo, tudíž neexistuje situace, že by zde byl nedostatek zaměstnanců.

## **Financování**

Ve finančním oddělení působí 44 pracovníků, z toho 26 má středoškolské, 8 vysokoškolské, 6 střední odborné učiliště a 4 základní vzdělání. Nejvíce pracovníků pracuje v kategorii 41 – 50 let a tudíž věkový průměr je 41 let. I zde jsou minimální odchody zaměstnanců, platí zde stejný názor, jako u předcházejícího útvaru.

## **Informatika**

Počet informatiků v podniku činí 14 zaměstnanců. Valná většina z nich má maximálně středoškolské vzdělání a patří do skupiny mladších 30 let, což dává smysl, protože mladí lidé mají větší znalosti ohledně počítačů než starší zaměstnanci. Za zjištěné období z tohoto úseku nikdo nebyl propuštěn a nikdo neodešel. Věkový průměr je tedy 36 let.

## **Nákup**

Oddělení Nákupu je pracovištěm pro 21 pracovníků, kde 15 zaměstnanců dosáhlo středoškolského vzdělání a naopak ani jeden zaměstnanec nemá vysokoškolské vzdělání. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci mající 41 – 50 let. Celkový věkový průměr činí 46 let.

### **Logistika**

V Logistice našlo uplatnění 28 zaměstnanců, z toho 18 zaměstnanců ukončilo středoškolské studium, dále 8 zaměstnanců má výuční list, 2 zaměstnanci mají základní školu a žádný zaměstnanec nemá vysokoškolské vzdělání, což je velmi zajímavé. Většina logistiků patří do věkové skupiny 41 – 50 let a věkový průměr byl stanoven na 44 let. Fluktuace zaměstnanců je zanedbatelná.

### **Generální ředitelství**

Tak tady je to nejjednodušší. Generální ředitelství vede se 2 zaměstnanci celý podnik. Je samozřejmé, že oba dva mají vysokoškolské zaměstnání a jejich věkový průměr je 36 let.

### **Právní**

V právním oddělení dostali šanci pracovat 3 zaměstnanci, kde 2 mají vysokoškolský titul a zbývajících 1 má maturitu. Věkový průměr je 38 let.

### **Technický servis**

Poslední a absolutně největší útvar podniku udává počet 500 zaměstnanců. Až 244 zaměstnanců pracuje s výučním listem, dalších 155 má dokončené střední vzdělání s maturitou, 82 dokončilo základní školu a zbylých 19 dokončilo vysokou školu. Největší zastoupení zaměstnanců má věková kategorie 51 – 60 let, hned v závěsu se drží zaměstnanci do 30 let a zaměstnanci mezi 41 – 50 lety, s menším odstupem zaměstnanci mezi 31 – 40 lety a na konec 15 zaměstnanců, kteří jsou starší 61 let. Na tomto úseku je největší fluktuace zaměstnanců.



## **Dotazník**

Jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TUO Ostrava, obor Ekonomika podniku. V rámci své bakalářské práce, která je zaměřena na motivaci zaměstnanců v podniku, bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Veškeré údaje jsou anonymní a budou sloužit výhradně ke zpracování mé bakalářské práce.

Jana Vojtíšková

*Prosím zakroužkujte pouze jednu Vámi vybranou odpověď, není-li výslovně uvedeno jinak.*

### **A Spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací a pracovním prostředím**

1. Jste spokojen/a se svou prací?

- a) ano
- b) ne

Pokud odpovíte za b) ne, přejděte prosím k otázce číslo 3.

2. Jak moc jste spokojen/a se svou prací?

- a) velmi spokojen/a
- b) nadprůměrně spokojen/a
- c) spokojen/a
- d) za moc to nestojí

3. Vaši práci v podniku považujete za?

- a) důležitou a pro Vás zajímavou
- b) středně důležitou a pro Vás méně zajímavou
- c) absolutně nedůležitou a nezajímavou

4. Co se Vám na Vaší práci nejméně líbí?
- a) pracovní prostředí
  - b) kolektiv zaměstnanců
  - c) nedostatečné ohodnocení za provedenou práci
  - d) zaměstnanecké výhody
  - e) přístup a vedení nadřízeného
5. Co by se mělo v podniku změnit?
- a) informovanost zaměstnanců
  - b) komunikace vedení se zaměstnanci
  - c) styl vedení nadřízeného
  - d) systém hodnocení
  - e) pracovní podmínky
  - f) zaměstnanecké výhody
  - g) jiné
6. Plánujete v podniku setrvat? Uveďte prosím důvod.
- a) ano.....
  - b) ne.....

**B Vztah k zaměstnaneckým výhodám a k vykonané práci**

7. Čeho si na Vaší práci nejvíc ceníte?
- a) dobrého platového ohodnocení
  - b) dobrého pracovního týmu
  - c) možného kariérního postupu
  - d) možnosti zvyšování kvalifikace
  - e) projev uznání za odvedenou práci
  - f) zaměstnaneckých výhod

8. Jak hodnotíte organizaci a styl řízení práce na pracovišti?
- a) velmi dobrý
  - b) dobrý
  - c) špatný
  - d) velmi špatný
  - e) nevím
9. Jste spokojen/a s jednáním, schopnostmi a znalostmi Vašeho nadřízeného?
- a) ano
  - b) ne
10. Mluví s Vámi nadřízený vždy srozumitelně, je trpělivý při udělování daných instrukcí?
- a) ano
  - b) ne
11. Jste podle Vašeho názoru dostatečně informován/a o výsledcích Vaší práce?
- a) ano
  - b) ne
12. Máte prostor pro vyjádření a zkonzultování Vašeho názoru týkajícího se pracovních problémů nebo návrhu na zlepšení?
- a) ano
  - b) ne
13. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?
- a) velmi dobré
  - b) dobré
  - c) špatné
  - d) velmi špatné

14. Jsou pro Vás špatné pracovní vztahy dostatečně velkým důvodem k opuštění zaměstnání?

- a) ano
- b) ne

15. Je pro Vás důležité zvyšovat si kvalifikaci?

- a) ano
- b) ne

16. Jak jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami v podniku?

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

17. Podle Vaší preference ohodnoťte následující zaměstnanecké výhody jako ve škole (1 – nejlepší – 5 – nejhorší).

- a) stravování v podnikové jídelně ☐
- b) delší dovolená než je určena ze zákona ☐
- c) možnost očkování ☐
- d) řasování pracovních oděvů a ochranných pomůcek ☐
- e) zapůjčení osobního automobilu ☐
- f) zapůjčení mobilního telefonu ☐
- g) zajištění preventivní prohlídky zdravotního stavu ☐
- h) možnost částečně hrazeného pobytu  
v termálních lázních v Meděru (Maďarsko) ☐
- i) odměny při významných pracovních a životních výročích ☐

18. Uvítal/a byste nějakou jinou zaměstnaneckou výhodu? Pokud ano, uveďte jakou.

- a) ano .....
- b) ne

### **C Odměňování zaměstnanců**

19. Jak vysoká je Vaše mzda?

- a) 8 000 Kč – 11 000 Kč
- b) 11 001 Kč – 14 000 Kč
- c) 14 001 Kč – 17 000 Kč
- d) 17 001 Kč – 20 000 Kč
- e) 20 001 Kč – 23 000 Kč
- f) 23 001 Kč – 26 000 Kč
- g) 26 001 Kč a více

20. Jak moc Vám vyhovuje výše Vaší mzdy?

- a) velmi vyhovuje
- b) vyhovuje
- c) nevyhovuje

### **D Identifikační otázky**

21. Ve firmě pracujete jako?

- a) dělník
- b) technický pracovník

22. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) 1 rok – 5 let
- b) 6 – 11 let
- c) 12 – 17 let
- d) 18 – 23 let
- e) 24 – 29 let
- f) 30 – 35 let

- g) 36 – 41 let
- h) 42 – 47 let
- i) 47 let a více

23. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- a) neukončené základní
- b) základní
- c) vyučen/a
- d) střední vzdělání
- e) vyšší odborné vzdělání
- f) bakalářské
- g) vysokoškolské

24. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) 15 let – 20 let
- b) 21 let – 26 let
- c) 27 let – 32let
- d) 33 let – 38 let
- e) 39 let – 44 let
- f) 45 let – 50 let
- g) 51 let – 56 let
- h) 57 let – 62 let
- i) 62 a více

25. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas, který jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku.

## Příloha č.5

## **Resumé**

Cílem mé bakalářské práce je analýza motivace zaměstnanců společnosti akciové společnosti a zjistit, zda jsou její zaměstnanci s nimi spokojeni.

Práce je rozdělena do 5 částí. Na začátku práce je napsán úvod, který lehce nastiňuje problematiku motivace, a popisují v něm, co obsahují další kapitoly. Druhá kapitola je věnována teorií motivace zaměstnanců. Ve třetí kapitole lze naléznout historii a charakteristiku společnosti, popis a grafické vyjádření zjištěných výsledků z dotazníku. Čtvrtá se zabývá návrhy a doporučeními. Poslední částí, tedy závěrem, shrnuji celou svoji bakalářskou práci.

## **Summary**

The goal of my bachelor work is analysis of the motivation of the employees in the corporation and ascertain, if their employees are settle for them.

My bachelor work is separate in 5 parts. The beginning of my work is written introduction, which foreshadow dilemma of the motivation lightly and I describe in it, what it's involved in the next parts. The second part is [appropriated](#) for the theory of employee's motivation. In the third part you can find history and [characteristics](#) of the company, word's commentary and the [graphic presentation](#) of the [ascertained accomplishments](#) from the [questionnaire](#). The fourth part considers with [suggestions](#) and [recommendation](#). The last part, the conclusion, is summarized all of my bachelor work.



